

GAZDASÁG & TÁRSADALOM

Journal of Economy & Society

TARTALOM

Pataki László – Gyurcsik Petronella
Pénzügyi tervezés teoretikus és empirikus megközelítése a finanszírozás
és a tőkeszerkezet kontextusában

Füstös Hajnalka
Amendments of the requirements of own funds and the adequacy
of the Hungarian banks in recent years

Victoria Petsch
An Analysis of Changing Requirements in Risk Management in Austrian Banks:
A Mixed Methods Study

Ursula Kapfenberger-Poind
Selflessness and management - an antagonism?

Koloszár László – Pankotay Fruzsina
Lean eszközök a KKV-k fejlesztésében

Harnos László
A magyar lakáspiac ciklikus viselkedése a gazdasági válság után

Turzai-Horányi Beatrix – Dunay Anna
A magyarországi egymárkás autók kereskedések életciklusainak összehasonlító vizsgálata

Kajdi László
Urbanizáció és migráció Kínában

2017/3-4

Gazdaság & Társadalom

Journal of Economy & Society

Főszerkesztő / Editor: Prof. Dr. Székely Csaba DSc

Főszerkesztő helyettes / Deputy Editor: Prof. Dr. Kulcsár László CSc

Szerkesztőbizottság / Associate Editors:

Dr. Székely Csaba DSc • Dr. Fábián Attila PhD • Dr. Joób Márk PhD • Dr. Kulcsár László Csc • Dr. Obádovics Csilla PhD • Törőné dr. Dunay Anna PhD

Tördelő-szerkesztő / *Technical Editor:* Tárkányi Marietta

Nemzetközi tanácsadó testület / International Advisory Board:

Prof. David L. Brown PhD (Cornell University, USA) • Dr. Csaba László DSc (Közép Európai Egyetem, Budapest) • Dr. Rechnitzer János DSc (Széchenyi István Egyetem, Győr) • Dr. Nigel Swain PhD (School of History, University of Liverpool, UK) • Dr. Caleb Southworth PhD (Department of Sociology University of Oregon, USA) • Dr. Szirmai Viktória DSc (MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont, Budapest) • Dr. Irena Zavrl, Ph.D (FH Burgenland, University of Applied Sciences)

Közlésre szánt kéziratok / Manuscripts:

Kéziratokat kizárólag e-mailen fogadunk, nem őrünk meg, s nem küldünk vissza!
A kéziratok formai és szerkezeti követelményeit illetően **lásd a folyóirat hátsó belső borítóját.** / We accept APA style only.

A kéziratokat és a közléssel kapcsolatos kérdéseket a következő e-mail címre várjuk: /
Send manuscripts and letters by e-mail only to: **nedelka.erzsebet@uni-sopron.hu**
A közlésre elfogadott kéziratok összes szerzői és egyéb joga a kiadóra száll. /
Acceptance of material for publication presumes transfer of all copyrights to the Publisher.

A kéziratok értékelésére a két irányban titkos lektorálási eljárást alkalmazunk: a tanulmányt két külső bíráló olvassa át, akik számára a szerző kiléte ismeretlen. Két irányban titkos eljárásról lévén szó, a folyamat egésze során a szerzők sem ismerhetik a lektorok kilétét (és a lektorok egymást sem). /

The articles are reviewed using the 'Blind or Anonymous Peer Review'. This means that the content is reviewed by external reviewers and the author's identity is unknown to the reviewer. A double-blind peer-review process is where both the reviewer and the author remain anonymous throughout the process.

Ismertetésre szánt könyveket az alábbi címre várjuk / Send books for review to:

Nedelka Erzsébet

Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar
9400 Hungary Sopron Erzsébet u. 9.

Web oldal / Web page: <http://gt.nyme.hu>

Készült / Printed by:

Palatia Nyomda és Kiadó Kft.,
9026 Győr, Viza u. 4.

Előfizetés:

Példányonkénti ár: 1000 Ft
Éves előfizetés: 3500 Ft

ISSN 0865 7823

Copyright © 2017 Nyugat – magyarországi Egyetem Kiadó

Gazdaság & Társadalom

9. ÉVFOLYAM

2017.

3–4. SZÁM

TARTALOM

TANULMÁNYOK/STUDIES.....	3
Pénzügyi tervezés teoretikus és empirikus megközelítése a finanszírozás és a tőkeszerkezet kontextusában	5
<i>Pataki László & Gyurcsik Petronella</i>	
Amendments of the requirements of own funds and the adequacy of the Hungarian banks in recent years	24
<i>Füstös Hajnalka</i>	
An Analysis of Changing Requirements in Risk Management in Austrian Banks: A Mixed Methods Study	33
<i>Victoria Petsch</i>	
Selflessness and management - an antagonism?	51
<i>Ursula Kapfenberger-Poind</i>	
Lean eszközök a KKV-k fejlesztésében	67
<i>Koloszár László & Pankotay Fruzsina</i>	
A magyar lakáspiac ciklikus viselkedése a gazdasági válság után	99
<i>Harnos László</i>	
A magyarországi egymárkás autókerekeskedések életciklusainak összehasonlító vizsgálata	122
<i>Turzai-Horányi Beatrix & Dunay Anna</i>	
Urbanizáció és migráció Kínában	142
<i>Kajdi László</i>	
KÖNYVISMERTETÉS/ BOOK REVIEW	163
Gazdasági válságok – Kockázati tényezők, vezetési gyakorlatok és társadalmi hatások	165
<i>Nedelka Erzsébet</i>	
Risk Analysis for Islamic Banks	170
<i>Rafiei Arman</i>	
ABSTRACTS IN ENGLISH	175

Pénzügyi tervezés elvi alapja és praktikus tartalma a tőkeszerkezet kontextusában

Pataki László¹- Gyurcsik Petronella²

A vállalatvezetőknek számos olyan pénzügyi kérdéssel kell szembenézniük, amelyek hatással vannak a vállalat működésének egészére. Többek között a hatékonyság, jövedelmezőség és nem utolsósorban a likviditás fenntartásának figyelembe vételével kell meghatározniuk mit, miből finanszírozzanak, illetve az optimális külső-belső források arányát.

Az említett pénzügyi egyensúly megteremtésének alapját jelenti a pénzügyi terv, amely a vállalati célok, és az elérésükhöz szükséges saját és idegen pénzeszközök tervszerű számbavételét jelenti.

Véleményünk szerint, kiemelten a mikro- és kisvállalkozások vezetői, nem alkalmazzák a pénzügyi tervezést, nem használják ki annak előnyeit. Ennek tükrében a tanulmány első felében a pénzügyi tervezés elméleti összefoglalásával szeretnénk felhívni a figyelmet annak hasznosságára, előnyeire, majd egy kérdőíves felmérés eredményei alapján felvázoljuk a vállalatvezetők pénzügyi tervezéssel kapcsolatos véleményét, különböző vállalati és ügyvezetői kvalitások szerinti bontásban.

KULCSSZAVAK: pénzügyi tervezés, finanszírozás, tőkeszerkezet, jövedelmezőség

JEL KÓDOK: G30, G32

¹ Pataki László, Soproni Egyetem, Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar, egyetemi docens, pataki.laszlo@uni-sopron.hu

² Gyurcsik Petronella, Szent István Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, PhD hallgató

Bevezetés

A vállalkozások működésének egyik fontos pillére a vezetés, illetve irányítás, amelynek szerves része a vállalati vezetés alrendszeréként ismert pénzügyi controlling. A controlling funkciói, vagyis a terv-tény eltéréselemzés, az ellenőrzés és az ezekről való információszolgáltatás kiindulópontját jelentik a különböző pénzügyi tervek, amelyeknek alapvető céljuk a vállalati hatékonyság növelése és a tulajdonosi érdek, vagyis a profit maximalizálása, továbbá a vállalati döntések előkészítéséhez, valamennyi külső és belső hatás figyelembe vételével, megalapozott segédeszköz biztosítása.

Számos hazai és nemzetközi szakirodalom foglalkozik a pénzügyi tervezéssel, a felelős pénzügyi vezetéssel. Valamennyi egyet ért abban, hogy a vállalkozások egy része - kiemelten a mikro-, és kisvállalkozások-, annak ellenére, hogy a stabil, kiszámítható és jövedelmező működés alapját szolgálják, nem végeznek megfelelő pénzügyi tervezést. Véleményünk szerint a vállalat mérete mellett a menedzsment szaktudása is hatással van a pénzügyi vezetésre. Jelen tanulmányban bemutatott kutatásunk során a pénzügyi tervezés gyakorlatáról történő helyzetképalkotás mellett, arra keressük a választ, hogy a különböző méretű, gazdálkodási formájú és tevékenységi körű vállalkozások, valamint az ügyvezetők legmagasabb iskolai végzettsége, annak szakterülete, hogyan függ össze a pénzügyi tervezési szokásokkal.

A tanulmány célkitűzése – a pénzügyi tervezés elméleti háttérének vázlatos bemutatásán túl – az volt, hogy feltárjuk a pénzügyi tervezés hasznosságának felismerése, valamint a vállalkozási méret, az ügyvezetők iskolai végzettsége valamint a vállalkozások tevékenysége közötti kapcsolatokat irányát és erősségét.

A pénzügyi tervezés elméleti alapjai

A pénzügyi tervezés meglehetősen összetett művelet, hiszen a tulajdonosoknak valamennyi gazdasági jellegű döntésük hatásait mérlegelni kell a céllal, hogy a források biztosításával és hatékony elosztásával a vállalkozás pénzügyi helyzetét kedvező irányba befolyásolják (Túróczy, 2014; Katits, 2002). A pénzügyi tervezés tehát egy egyensúlyi állapot megteremtésére irányuló folyamat, mely a vállalkozás rövid-, közép- és hosszútávon realizálható fizetőképességét hivatott biztosítani a pénzgazdálkodási tevékenység útján (Tóth, Mester, Szijártó, Túróczy, Zémán, 2017 a,b; Illés, 2009).

Gyakran felvetődik azonban a kérdés, hogy mely vállalatoknál illetve milyen helyzetekben célszerű a formális pénzügyi tervezés végzése. Alapvetően a vállalkozás minden életszakaszában rendkívül fontos a tervezés, mint eszköz alkalmazása

(Gyulai, 2013). Azonban, mint a legtöbb vállalatirányítási kategóriában, a pénzügyi tervezés esetében is külön kell kezelnünk a különböző méretű vállalkozások tervezési szükségleteit és lehetőségeit. Amíg az 1-2 fős, lényegében önfoglalkoztató, de akár a 2-9 fős mikrovállalkozás esetében is a pénzügyi terv - a meglehetősen csekély számú és összegű pénzmozgásokra visszavezethetően - íratlan formában, a vállalkozó fejében van, addig a kisvállalkozások (foglalkoztatottak létszáma 10-49 fő) tekintetében a jelentősebb értékű befektetett és forgóeszközök, valamint a külső források megjelenésével párhuzamosan egyre nagyobb hangsúlyt kap a pénzügyi tervezés. A létszám kategóriák szerinti (50-250 fős) középvállalkozások, valamint az ettől nagyobb (nemzetközi és globális) vállalatok hatékony működésének már elengedhetetlen feltétele a pénzügyi folyamatok tervezése, nyilvánvalóan a mérettől függően eltérő részletzettséggel. Tehát egyet kell értenünk abban, hogy a stabilitás, likviditás és jövedelmezőség, valamint egy esetleges recesszió esetén a gyors reagálás és hatékony kilábalás érdekében, formális vagy informális módon, illetve különböző mélységben, de minden vállalkozásnak előretekintőnek kell lennie a pénzügyei tekintetében (is). E gondolatmenetet támasztja alá Szóka (2008), aki úgy fogalmaz, hogy a pénzügyek hatékony menedzselése ma már minden vállalkozás számára létszükséglet, hiszen a likviditás megfelelő szabályozása, a helyes befektetési és finanszírozási döntések meghozatala révén erősödhet a vállalkozás vagyoni, jövedelmezőségi és piaci helyzete, biztosítható a vállalkozás eredményes működése és hosszú távú fennmaradása. Ettől függetlenül több szerző is megerősítette, hogy a mikro,- kis és középvállalati szektor (kkv szektor) nem végez megfelelő pénzügyi előretekintő számításokat, nincsenek ezzel kapcsolatos stratégiai megfontolásaik. Sinkovics (2010) nyomán ismeretes, hogy vannak olyan esetek, amikor a pénzügyi terv készítésével kapcsolatban nincsen döntési lehetősége a menedzsmennek, a gazdasági események elengedhetetlen velejárójaként konstruálni kell őket. Ilyen például az előzőekben már említett méretbeli és jelentősebb forrásszerzési megfontolások mellett a fúzionálás, kivásárlás, nemzetközi terjeszkedés, tőzsdei megjelenés, diverzifikáció, termék-, és profilváltás, K+F és egyéb beruházás, valamint csőd (vagy csőd közeli állapot) esete. A beruházások tekintetében különösen fontos szerepe van a tervezésnek, a kezdeti negatív pénzáramok miatt, gyakran csupán stratégiai megfontolások, előrevetített számítások alapján láthatjuk a későbbi megtérülést és profitot, továbbá olyan opciók teremthetünk a vállalkozás számára, amelyek alapján később esetleg értékes további beruházási lehetőséghez jut (Brealey-Myers, 2011).

Ugyanakkor joggal vethető fel, hogy napjaink gyorsan és folyamatosan változó gazdaságában – akár a változó makro-, akár a változó mikrogazdasági feltételek miatt- az előrelátás, amely a tervezésen keresztül utat mutat a jövőbe, rendkívül nehéz (Sinkovics, 2010), és számos bizonytalanság övezi (Drukarczyk - Lobe, 2015).

A pénzügyi tervezés lényege a fizetési problémák időben történő prognosztizálhatósága érdekében végzett folyamatos felülvizsgálat, illetve a terv és a megvalósult tények rendszeres összevetése (Volkart et.al, 2014; Virág, 2013). E tervezés rövid, közép és hosszú távú előrejelzésekre egyaránt irányulhat, elsősorban szem előtt tartva a jövőorientációt. A jövőre való előrejelzések mellett a pénzügyi tervek informáló, orientáló és ellenőrző (kontrolling) funkciókat is betöltenek, azonban talán a legfontosabb feladatuk a beruházási és a finanszírozási döntések összehangolása (Zéman et.al, 2016). Brealey és Myers (2011) az előrejelzések két fő céljaként a későbbi teljesítmény mérésének lehetősége mellett a jövő pénzeszköz-szükségleteinek meghatározását említik.

Az előző megközelítéseken túl a pénzügyi terveket időtáv alapján is célszerű megkülönböztetni, ugyanakkor ebben a kontextusban is megjelenik a vállalat mérete, mint befolyásoló tényező.

A pénzügyi terveknek a tervezési időhorizont szerinti típusai közül elsőként a hosszú távú terveket kell elkészíteni, és ezekhez kapcsolódnak majd a közép- és rövid távú tervek. (Kovács, 2011)

Alapvetően kijelenthetjük, hogy minden gazdálkodó egység ugyanazt csinálja, vagyis: ötletekből, részegységekből, alapanyagokból, információból, pénzügyi erőforrásokból, a humán tőke közreműködésével értéket teremt, termék, vagy szolgáltatás formájában a végső fogyasztó számára (Kassay, 2008; Csath, 2004, 2010). Lényeges különbség van abban, hogy melyik szervezet mindezt hogyan valósítja meg. Milyen pénzügyi struktúrában, milyen minőségű és mennyiségű alapanyagokból, milyen humán tőke felhasználása mellett, milyen, más szervezetekkel együttműködve. Mindezt összegezve azt mondhatjuk, hogy az eltérés az alkalmazott üzleti modellben van, vagyis egy vállalat alapvető logikájában és egy értékhálózaton belül az értékteremtést és értékszerzést szolgáló stratégiai elemekben (Mester, Tóth, 2016).

Az üzleti modell kialakítását követően a hangsúly annak elhelyezésén van: vagyis mindezt stratégiai szintre kell emelni. Kiemeljük tehát, hogy egy jól kialakított üzleti modell is csupán stratégiai keretbe ágyazva szolgálhatja legjobban a vállalat eredményességét. Az üzleti modell stratégia nélkül önmagában nem elégséges tényező a sikerhez. A célhierarchia bonyolult rendszere (elsősorban az operatív célok) a külső környezet állandó változása miatt folyamatosan formálódik. Ebben a folyamatos mozgásban tesz rendet a stratégia. A stratégia tehát nem más, mint válasz arra, hogy a vállalat alapvető célját hogyan, milyen módon és eszköztárral valósítsa meg. A stratégia továbbá egy válasz a külső lehetőségekre és fenyegetésekre, valamint a belső erősségekre és gyengeségekre, versenyelőnyök elérése céljából.

A hosszú távú pénzügyi tervek szorosan kapcsolódnak az említett vállalati stratégiához, lényegében annak számszerű leképezését jelentik.

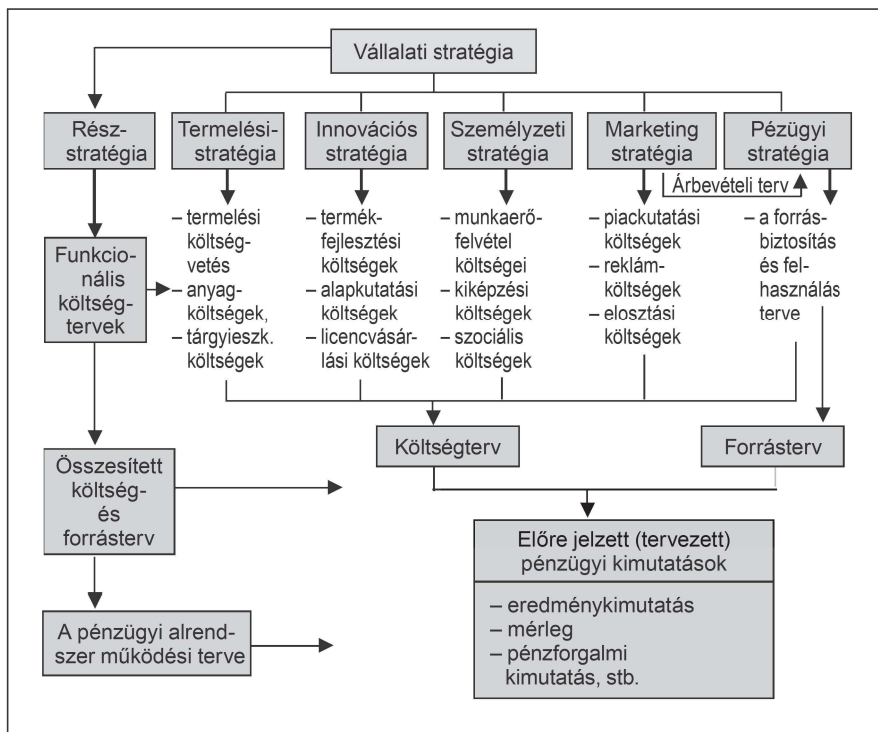
Ebből kiindulva, ilyen (hosszú távú) tervezés többnyire meghatározott külső-belső feltételek megléte esetén a nagy vállalatok számára szükséges. Azonban vannak esetek, amikor a kkv szektor vállalatainak is nélkülözhetetlen a pénzügyi terveit ilyen időtávra is elkészíteni, különösen hosszú távú befektetési és finanszírozási döntések megalapozása érdekében.

Az egy évnél nem hosszabb időszakot átfogó tervezés jelenti a rövid távú, vagy operatív tervezést, amely elsősorban a vállalkozás mindennapi zavartalan működésének biztosítására, a folyamatos fizetőképesség, likviditás fenntartására fókuszál. Gräfer- Schiller- Rösner (2014) viszont különbséget tesz a likviditási és a rövid távú pénzügyi tervek között. A minimum 1 hét, maximum 1 hónapig terjedő időszakra vonatkozó, napi részletezettségű terveket definiálják likviditási terveknek, heti vagy havi bontásban készült, legfeljebb 1 évet magában foglaló prognózisokat tekintik rövid távú pénzügyi terveknek.

Azonban jól működő vállalati menedzsment esetében a rövid és hosszú távú tervek között folyamatos kölcsönhatás áll fenn, tekintve, hogy az operatív működés időszaka egyúttal a stratégia megvalósításának, szükség szerint továbbfejlesztésének, módosításának is az időszaka (Sinkovics, 2010).

A pénzügyi tervezés kiindulópontját tehát tulajdonképpen a vállalati stratégia jelenti, ebből vezetjük le azokat a tevékenységeket, amelyeket a vállalat a tervidőszakban végre kíván hajtani, és hozzárendeljük a szükséges pénzigényeket, időben is ütemezve (Chikán, 2004).

Chikán (2004) mindvégig hangsúlyozza, hogy a pénzügyi menedzsment fő célja a vállalati érték hosszú távú növelése, így a pénzügyi tervezés a stratégiát minősíti. Az 1. ábra bemutatja a vállalati stratégia és a pénzügyi terv egyes típusai közti összefüggéseket.



1.ábra: A pénzügyi terv tényezői, példákkal az egyes tényezők belső összetételére

Forrás: Chikán (2004)

Az alábbi gondolatok átvezetnek minket a vállalatfinanszírozás és a tőkeszerkezet, valamint a pénzügyi tervezés összefüggéseire. Minden vállalati stratégiai célhoz rendelhető valamilyen pénzügyi stratégiai cél (1. táblázat), amelyeknek kulcseleme a forrásstratégia, a rövid és hosszú lejáratú finanszírozás stratégiája.

Vállalati stratégia cél	Az adott helyzetben követendő pénzügyi stratégia
Induló vállalkozás	Kockázati tőke bevonása
Technológia-, termék- és szolgáltatásfejlesztés	Fejlesztési erőforrások bevonása- forrás stratégia
Értékesítés fejlesztése	Beruházások kiválasztása, finanszírozása, funding
Nemzeti és nemzetközi terjeszkedés, új piacok	Tőzsdéi bevezetés, saját tőke növelése, új külső források
Termék- és szolgáltatás-szerkezet fejlesztése	Forgótőke növelése
Üzleti fejlesztési stratégia	Új marketing- és fejlesztési források szerzése
Versenytárs kiiktatása, felvásárlás, fúzió	Tőkeáttétel növelése
Pozíció megőrzése	Pénzgazdálkodás centralizálása, szigorítása
Csőd- és válsághelyzet kezelése	Felesleges eszköz és készlet leépítése, költségcsökkentés
Megszüntetés, felszámolás	Maradék eszközök értékesítése

1. táblázat: A stratégiai célok és a hozzájuk köthető pénzügyi stratégiák

Forrás: Sinkovics (2010)

Ugyanakkor visszafelé is igaz, a vállalat pénzügyi stratégiája a vállalat általános stratégiájának megvalósítását kell, hogy szolgálja, vagyis a tulajdonosi céloknak, rövidtávon a profit maximalizálásának, hosszú távon a vállalati érték növelésének kell középpontban lennie. Mindezen tulajdonosi célok elérése szoros összefüggésbe hozható a vállalati tőkeszerkezet, vagyis a tartósan rendelkezésre álló saját és idegen források arányának meghatározásával, tehát a pénzügyi tervezés szempontjából relevánsnak tekinthető a finanszírozási források összetételének vizsgálata.

A finanszírozás tervezése

A finanszírozás tervezése során, induló vállalkozás esetében a kezdő tőke biztosításának, valamint rövid távú felhasználásának előrevetítése áll a középpontban, míg működő vállalkozások esetén a folyamatos működéshez, a beruházások megvalósításához és a növekedéshez szükséges pénzügyi források biztosításán, továbbá annak lejárata és eredet szerinti összetételének meghatározásán van a hangsúly.

A források tervezése kapcsán szükséges különbséget tenni a kkv szektor és a nagyvállalati szektor között hiszen nem csupán a finanszírozási lehetőségekhez történő hozzáférés okoz nehézséget a magyar KKV szektornak, de hasonló állapot mutatkozik az innováció elmaradása tekintetében is (Baranyi, 2018).

Az eszközök és források lejáratainak figyelembevételével szolid, konzervatív és agresszív finanszírozási stratégiát különböztetünk meg (Bélyácz, 2007).

Szolid finanszírozás esetében a tartós eszközöket tartós forrásokból, az átmeneti eszközöket átmenetileg rendelkezésre álló forrásokból finanszírozzuk. Ilyenkor a vállalkozások megfelelnek az illeszkedés szabályának, ugyanakkor ez az állapot csak időről - időre biztosítható, általában időpontokra értelmezhető. A szolid finanszírozási stratégia képezheti a vállalatok tartós fennmaradásának lehetőségét – fogalmazza meg Hermann (2010), a *Hidden Champions* c. könyvében. A könyv szerzője továbbá úgy fogalmaz, hogy a belső finanszírozás a legmegfelelőbb finanszírozási lehetőség, ugyanakkor a belső finanszírozás alkalmazásához - szerinte - megfelelően profitábilis működés szükséges.

A konzervatív (óvatos) finanszírozási politika sajátossága, hogy az átmeneti eszközök finanszírozása során a menedzsment tartós forrásokra is támaszkodik. A stratégia kockázata alacsony, biztonságos működést biztosít, azonban a tartós források (például saját tőke) magas tőke költsége miatt költségesebb a többinél.

Ezzel ellentétben a tartós eszközök rövid lejáratú kölcsönökkel történő finanszírozása során agresszív stratégiáról beszélhetünk. Olcsó, de nagyon kockázatos finanszírozási megoldás, csak stabil gazdálkodás és kedvező piaci helyzet mellett alkalmazható, ahol a jelentős eladósodottság ellenére is folyamatosan biztosítható a vállalaton kívüli forráshoz jutás.

Ugyanakkor a gyakorlatban a spontán finanszírozás figyelhető meg, amely során az agresszív stratégia sajátosságai érvényesülnek. A tudatos tőkeszerkezet alakításával szemben az azonnali pénzforrás megteremtése a jellemző.

Ahogy már említettük, a tervezés időtávja alapján megkülönböztetünk rövid (operatív) és hosszú távot, amelyek épp úgy, mint minden más esetben, a finanszírozás tervezése során is más-más nézőpontok és feladatok elé állítják a pénzügyi vezetőket. A vállalati stratégiával szorosan összefüggő hosszú távú tervek jellemzően

a vállalkozás befektetett eszközeivel és tartós forrásaival kapcsolatos döntésekre vonatkozóan tartalmaznak előrejelzéseket (Kovács, 2011). A beruházások finanszírozása mellett tőkeszerkezeti és osztalékpolitikai megfontolásokra is kiterjednek.

A hosszú távú finanszírozási döntések során öt alapelvet említhetünk, ilyen a rentabilitás, likviditás¹, rugalmasság, biztonság és a normativitás elve. A finanszírozási alapelvek együttesét Nagy (2013) „mágikus” jelzővel illette, mivel ezek egyidejűleg és/vagy ugyanabban a mértékben történő megvalósítása a gyakorlatban kevésbé lehetséges, a pénzügyi vezetés feladata ezeken belül a lehető legjobban gazdálkodni, amelyhez szükségszerű a jó pénzügyi tervezés.

Pénzügyi oldalról nézve a rövid távú tervezés legfontosabb funkciója a vállalat folyamatos fizetőképességének, likviditásának fenntartása, amely kiemelten fontos az üzleti életben, tekintve, hogy a fizetőképesség romlása a vállalkozás üzleti hírnevének (goodwill) csorbulásához vezethet, ami hosszú távon negatív pénzügyi hatásokat eredményezhet (Kovács, 2011). A likviditás valamennyi meghatározása a pillanatnyi fizetőképességből és készségből, valamint a pénzzé tehetőség aspektusából indul ki. Mindezek mellett a likviditás fontos elemének tekinti Kovács (2011), hogy a szükséges pénzeszközök előteremtése a lehető legkisebb használdozati költséggel történjen, és ahhoz, hogy ez a gyakorlatban is megvalósulhasson, mindenképpen szükség van egy megfelelő tervezés rendszerre.

Az előzőekben kifejtett likviditás mellett a kockázat és a hozam figyelembe vételével, a menedzsmentnek olyan tőkeszerkezet kialakítására kell törekednie, amely leginkább hozzájárul a vállalat értéknek növeléséhez, így a vállalkozás számára optimális saját tőke/ idegen tőke arány tervezésénél, többek között a forrásszerzések költségeinek minimalizálását kell górcső alá venni.

A 2. táblázatban összefoglalt, néhány klasszikus példával szemléltetett forrástípusok (és ezeken belül is a következőkben részletesebb bemutatásra kerülő finanszírozási források) közötti választás, optimális arány meghatározása a már említett tulajdonosi célok elérése érdekében, gondos tervezést igényel. A tanulmány terjedelmi korlátai miatt nincs lehetőségünk bemutatni a finanszírozás különböző – a kkv szektorbeli vállalkozásokhoz illetve azok különböző életciklusaihoz köthető – módzatait (pl. mezzanine és hibrid finanszírozás, fejlesztő tőke, szindikált hitel, strukturált hitel, stb.), csak a kkv szektor gyakorlatában legelterjedtebbnek tekinthető módzatokra térünk ki.

¹ Hosszú távon a likviditás, mint pillanatnyi fizetőképesség helyett, gyakran találkozhatunk a szolvencia, vagyis a mindenkori fizetőképesség kifejezéssel is.

	Belső	Külső	
Saját	visszatartott profit	részvény kibocsátás tulajdonosi tőkebevonás	Tulajdonosi jogok alapján
Idegen	halasztott tartozások	hitelek, kölcsönök kötvény kibocsátás lízing	
A forrás eredete alapján			

2. táblázat: Vállalatfinanszírozási lehetőségek mátrixa

Forrás: saját szerkesztés

Finanszírozási lehetőségek Magyarországon

A vállalkozások finanszírozási alternatíváinak tárgyalása során célszerű megkülönböztetni az aktuális vállalati életciklus alapján a kezdő és a kifejlett vállalatokat. Míg a kezdő vállalkozások forrásbevonási lehetőségei korlátozottabbak, addig a piacon régóta jelen lévő vállalkozások számára több választási lehetőség adódik.

Az induló vállalkozásokat a pénztermelő képességük és a pénzáramlások bizonytalansága, tehát a magas kockázat miatt, jellemzően a **tulajdonosok**, esetleg családjuk illetve baráti körük finanszírozza, saját tőke és tagi kölcsön formájában.

További lehetőség a pályájuk elején lévő vállalkozások számára a **tőkéstársak** bevonása, akik tulajdoni részesedésért cserébe biztosítják a saját tőke emelését. Két típusát különböztetjük meg, az ún. szakmai és a pénzügyi befektetőket. A szakmai befektetők általában ugyan abban az iparágban, de másik piacon tevékenykednek, míg a pénzügyi célja csupán a nyereségrealizálás.

Magas hozam, és a vállalkozás irányításában való szerepvállalás ellenében alternatívaként adódik a kkv-k pénzügyi helyzetének javítására az úgynevezett **kockázati tőke**, amely az üzleti anyagokon és a kockázati tőke társaságokon keresztül, (amely nem kizárólag) a tőkepiacon valósul meg, vagonfinanszírozás formájában.

A másik csoportot képező kifejlett, stabil növekedési ütemű, erős piaci pozíci-

ónak örvendő vállalkozások esetében a külső, adósság jellegű, pénzpiacon megvalósuló forrásbevonás szinte nélkülözhetetlen a további növekedés és a piaci pozíció megtartása érdekében.

A tulajdonosi tőke ebben a szakaszban is szerepet játszik, azonban a kockázati tőke, a kiugróan magas hozam hiányában már nem része a finanszírozási szerkezetnek. Helyette a kereskedelmi és a bankhitel, valamint az olyan speciális finanszírozási formák, mint a lízing és a factoring kerül előtérbe.

A **kereskedelmi hitel** az áruszállítási vagy szolgáltatási jogviszonyban álló felek között létrejövő halasztott fizetési megállapodás (szállítói hitel) vagy előleg formájában nyilvánul meg, míg a **bankhitel** olyan szerződéses keretek között szabályozott pénzügyi instrumentum, amely esetében a vállalkozás arra szakosodott pénzügyi instrumentumtól vagy pénzügyi vállalkozástól vesz igénybe pénzeszközöket, továbbá ide tartoznak a bankgaranciák és a banki kezességvállalások is.

A **lízing** a bankhitelek mellett az egyik legjelentősebb finanszírozási forma, elsősorban az eszközök hosszú távú használatának és beszerzésének a finanszírozására alkalmas. Szintén szerződés alapján megvalósuló ügylet, amelyben a lízingbe adó, a tulajdonában lévő inatlant vagy ingó dolgot, lízingdíj ellenében, a szerződésben meghatározott időtartamra a lízingbe vevő használatába, birtokába adja. A szerződés időtartamának végén a lízingbe vevő a maradványérték megfizetése mellett vagy a nélkül megszerzi (megszerezheti) a lízingelt eszköz tulajdonjogát.

Előnye a bankhitellel szemben, hogy hitelképtelennek minősülő vállalkozásoknak is kínál megoldást, akár nulla önerővel, valamint adózási előnyöket eredményez a költségek leírása által.

Mivel a tanulmány finanszírozási kérdésekkel csak érintőlegesen foglalkozik, ezért – a korábbiakban említetteknek megfelelően – a további finanszírozási módok ismertetésére nem térünk ki.

Módszertan

A primer kutatásunk célja feltárni a hazai vállalkozások pénzügyi tervezéssel kapcsolatos szokásait, jellemzőit, az ügyvezetők jellemzői és a vállalatméret kontextusában. A témával foglalkozó szakirodalmak, valamint korábbi tapasztalataink alapján a következő hipotéziseket fogalmaztuk meg:

H1: A magasabban kvalifikált vezetők nagyobb figyelmet fordítanak a vállalkozásuk pénzügyeinek tervezésére.

H2: A vállalkozások pénzügyeinek formális, szakszerű tervezése a vállalkozások méretétől függetlenül fontos szereppel bír, de a gyakorlatban a mérettől

függően, annak növekedésével párhuzamosan figyelhetjük csak meg a pénzügyi tervezés előtérbe helyezését.

Hipotéziseink tesztelésére a standard kérdőíves megkérdezés módszerét választottuk. A kérdőívben zárt kérdéseket, azon belül elsősorban skálatechnika és feleletválasztós kérdések alkalmazásra került sor. Az adatelemzés során az adatok bevitelére Microsoft Excel programmal, értékelése SPSS programcsomaggal történt. Mintavételi próbálkozásaink elején a reprezentativitásra törekedtünk, azonban azt tapasztaltuk, hogy a hazai társaságok félve nyilatkoznak a pénzügyi helyzetükről, így a reprezentatív mintavétel helyett a véletlen mintavétel módszerét alkalmaztuk, kiegészítve az ún. hólabda módszerrel. A módszer sajátossága, hogy amennyiben a vizsgálni kívánt csoport egyik/néhány tagját sikerül rávenni a kutatásban való részvételre, adatokat gyűjtünk, majd megkérjük, hogy adják meg más, a célzott populációba tartozó személyek elérhetőségét (Schleicher, 2007).

A kérdőíves felmérés 2017-ben történt, Magyarországon működő vállalkozások ügyvezetőinek bevonásával. A minta számossága (108 kitöltés) és a mintagyűjtés módja alapján nem tekinthető reprezentatívnak, de a szerzők úgy vélik, hogy egy időbeli képet kaphatunk a Magyarországon működő vállalkozások pénzügyi tervezési szokásairól. Természetesen tisztában vagyunk azzal, hogy a reprezentativitás hiánya miatt a kapott eredmények nem általánosíthatók, azok csak a vizsgálatban részt vevő vállalkozások körére vonatkoztathatók. Folytatódó kutatásunk során a későbbiekben igyekszünk reprezentatív mintával dolgozni.

Az empirikus kutatás eredményeinek bemutatása

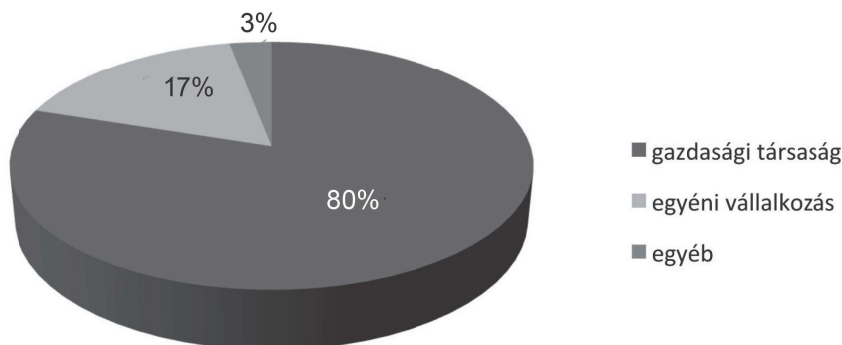
Empirikus kutatásunk során gyakorlati oldalról közelítettük meg a pénzügyi tervezést, arra keresve a választ, hogy a különböző méretű, gazdálkodási formájú és tevékenységi körű vállalkozások, valamint az ügyvezetők legmagasabb iskolai végzettsége, annak szakterülete, hogyan függ össze a pénzügyi tervezési szokásokkal.

A minta összetételének bemutatása során elsősorban azokra a jellemzőkre térünk ki, amelyek relevánsak a további elemzések szempontjából. A pénzügyi tervezés gyakorlati alkalmazásának felmérése szempontjából a válaszadók (ügyvezetők) legmagasabb iskolai végzettségét, annak szakterületét, a vállalkozások gazdálkodási formáját, fő tevékenységi körét és foglalkoztatottainak létszámát tartottuk relevánsnak.

A megkérdezett ügyvezetők több mint $\frac{3}{4}$ része (42% egyetemi vagy magasabb, 36% főiskolai szintű) felsőfokú iskolai végzettséggel rendelkezik, így az alacsonyabb (felsőfokú szakképzés 8%, szakközépiskola/gimnázium 11% és szakiskolai 3%) képzettségi szinten lévő vezetők aránya nem éri el a 25%-ot.

A szakterület tekintetében a gazdasági végzettség (39%) dominanciája figyelhető meg, majd ezt követi a műszaki (22%) és az agrár (19%) terület. Alacsony arányukra való tekintettel a többi szakterületet (pl. jog, informatika, élelmiszeripari mérnök) a továbbiakban egyéb kategóriaként kezeljük.

A vállalkozások gazdálkodási formája szerinti arányokat a 2. ábra szemlélteti.



2. ábra: A mintában szereplő gazdasági szervezetek gazdálkodási formája

Forrás: saját szerkesztés

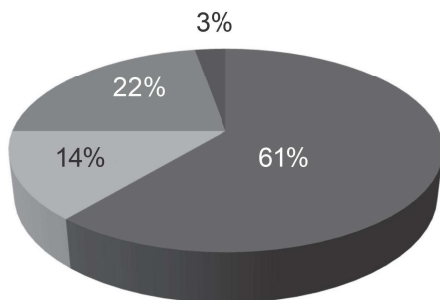
A mintában a fő tevékenységi kör alapján mezőgazdasági vállalkozások szerepelnek a legnagyobb arányban (24%), ezt követik a kereskedelemmel foglalkozó cégek (18%), továbbá az energia és gyáripari vállalkozások alkotják a mintasokaság 12%-át. A három legnagyobb arányt képviselő vállalkozások jelentik a teljes minta több mint a felét, a minta másik része pedig többek között vendéglátó, pénzügyi és egyéb szolgáltató, oktatással, informatikával és logisztikával foglalkozó vállalkozásokból áll.

A foglalkoztatottak létszáma alapján történő csoportosításban az 1-9 főt foglalkoztató mikrovállalkozások aránya a legnagyobb (44%), az ettől nagyobb, 10-49 főt foglalkoztató kisvállalkozások a mintán belül 25%-os arányt képviselnek, míg a középvállalkozások (50-249 fő foglalkoztatott) a mintasokaság 28%-át alkotják. Továbbá néhány (3%) nagyvállalkozás vezetője is kitöltötte kérdőívünket.

A kutatás eredményei

A kérdőíves felmérés első, tervezéssel kapcsolatos kérdése arra vonatkozott, hogy az adott vállalkozás rendelkezik-e írásban rögzített pénzügyi tervvel. Az össze-sített válaszok (3. ábra) viszonylag kedvező képet mutatnak, a mintában szereplő vállalkozások nagy része (61%) rendelkezik írásban rögzített pénzügyi tervvel, és nagyon fontosnak tartják azt az eredményes működés szempontjából. Mindemellett magasnak mondhatjuk azoknak az arányát (22%), akik nem készítenek formális, szakszerű pénzügyi terveket, és nem is tartják fontosnak.

- Igen, nagyon fontosnak tartom az eredményes működés szempontjából
- Időnként készítünk pénzforgalmi tervet, 1-1 projekt megvalósítása vagy likviditási nehézségek mérséklése érdekében
- Nem, és nem is tartom szükségesnek
- Nem, de a továbbiakban szeretnénk formális (szakszerű) pénzügyi terveket készíteni



3. ábra: „Az Ön által vezetett vállalkozás rendelkezik írásban rögzített pénzügyi tervvel?” - kérdésre adott válaszok megoszlása

Forrás: saját szerkesztés

A fenti kérdésre adott válaszokat megvizsgáltuk a válaszadó ügyvezetők legmagasabb iskolai végzettsége, és annak szakterülete alapján is. Az igennel válaszolók fele (a mintasokaság 30%-a) egyetemi szinten (MSc, MA) és azon belül is gazdasági területen szerezte szakképesítését. Ugyanakkor közel 90%-ra tehető a felsőfokú (főiskolai és egyetemi) végzettségű, nemmel válaszolók aránya. Mindezek alapján első hipotézisünket (H1) elvetjük, és kijelentjük, hogy az iskolai végzettség szintjének növekedésével nem nő a vállalatvezetők pénzügyi tudatossága, a pénzügyek tervezésének gyakorlatban történő alkalmazása. (legalábbis a vizsgált minta vonatkozásában)

A gazdálkodási forma tekintetében különösebb következtetéseket nem tud-

tunk levonni, a válaszok aránya követi a vállalkozási forma mintasokaságon belüli arányát.

A fő tevékenységi kör alapján a legnagyobb arányban a mezőgazdasággal foglalkozók tekintik fontosnak a pénzügyi tervezést, míg a mintában szereplő vállalkozások közül a kereskedelmi tevékenységet folytatók tartják legkevésbé fontosnak a tervezést. Véleményünk szerint, mindennek háttérében az húzódik meg, hogy az agráriumban tevékenykedő vállalkozások, (a minta esetében) többnyire nagyobb, közepes vállalkozások, amelyeknél a pénzügyi tudatosság és a bizonytalan jövőre való felkészülés gyakorlata figyelhető meg. Ugyanakkor, esetükben egy kellő alappal elkészített terv képes lehet a kiszámíthatatlan időjárás okozta negatív hatások enyhítésére, alkalomadtán kioltására is, növeli az adaptációs képességüket.

A foglalkoztatottak létszáma szerinti besorolás alapján adott válaszokat a 3. táblázat tartalmazza. Az 50 főnél több munkavállalót foglalkoztató közepes-, és nagyvállalkozások menedzsereitől csak igen válasz érkezett, ugyanakkor kizárólag mikro-, és kisvállalkozás, azon belül is nagyobb arányban a mikrovállalkozások vezetői nyilatkoztak a pénzügyi tervezés szükségletéről.

Létszám kategória szerinti besorolás	Válaszadók száma (fő)				Összesen
	Időnként készítünk pénzforgalmi tervet, 1-1 projekt megvalósítása vagy likviditási nehézségek mérséklése érdekében	Igen, nagyon fontosnak tartom az eredményes működés szempontjából	Nem, és nem is tartom szükségesnek	Nem, de a továbbiakban szeretnék tervezni a pénzügyeket	
Mikro vállalkozás (1-9 fő)	6	24	15	3	48
Kisvállalkozás (10-49 fő)	9	9	9	-	27
Középvállalkozás (50-249 fő)	-	30	-	-	30
Nagyvállalkozás (250 fő felett)	-	3	-	-	3
Összesen	15	66	24	3	108

3. táblázat: „Az Ön által vezetett vállalkozás rendelkezik írásban rögzített pénzügyi tervvel:” - kérdésre adott válaszok megoszlása

létszám kategóriák szerint

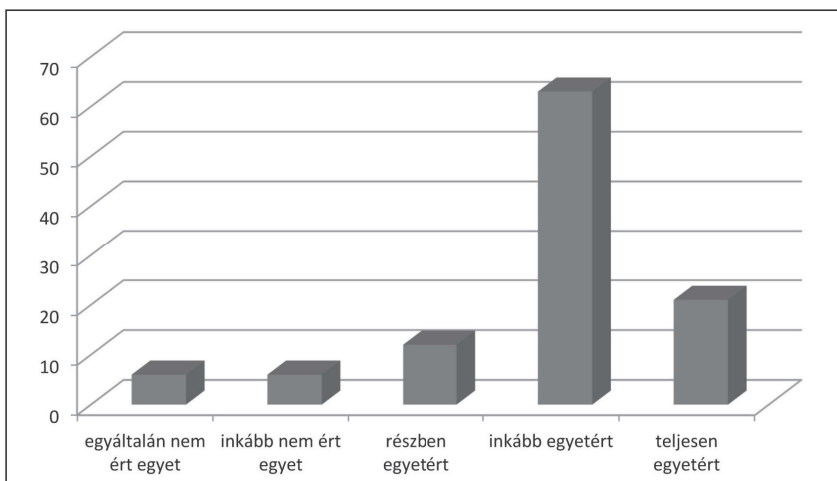
Forrás: Saját szerkesztés

Eredményeink egyértelműen igazolják – a vizsgált minta vonatkozásában – második hipotézisünket (H2), amely szerint a vállalat méretének növekedésével nő a pénzügyi tervek készítésének szerepe. Míg a közép-, és nagyvállalatok vezetőinek 100 %-a nagyon fontosnak tartja a formális, írásban rögzített pénzügyi tervezést, addig a mikro-, és kisvállalkozások több mint fele csak esetenként, vagy egyáltalán nem prognosztizálja pénzügyeit.

A következő kérdés a forrásbevonás során alkalmazott döntési helyzetre vonatkozott, ahol arra voltunk kíváncsiak, hogy tudatosan, számításokkal alátámasztva vagy spontán elgondolástól vezérelve hozzák meg erre vonatkozó döntéseiket.

Kifejezetten pozitív eredmény, hogy a kitöltők jelentős többsége (78%) a forrásbevonás során tudatosan dönt, így csak a spontán, pillanatnyi helyzettől függő döntésnél vizsgáltuk a válaszadók, illetve az általuk menedzselte vállalkozások jellemzőit. Ebben a csoportba tartozó ügyvezetők zöme főiskolát (BsC, BA) végzett, azon belül is gazdasági szakember, ugyanakkor teljes egészében mikro-, és kisvállalkozások tartoznak irányításuk alá. Ez az eredmény továbbra is erősíti a vállalatméret és a pénzügyi tervezés közötti azon összefüggést, hogy minél kisebb egy vállalkozás, annál kevésbé tartja szükségesnek a tudatos pénzügyi vezetést.

A következő, pénzügyi tervezés tudatosságához kapcsolódó kérdésnél a válaszadónak 1-től 5-ig terjedő (1-egyáltalán nem ért egyet, 5- teljesen egyetért) skálán kellett értékelnie a következő állítást: tudatos, szakszerű pénzügyi tervezés nélkül nem lehet eredményes egy vállalkozás. Az összesített válaszokat a 4. ábra szemlélteti.



4.ábra: Az értékelő skálás kérdésre adott válaszok

Forrás: Saját szerkesztés

Látható, hogy az állításról a válaszadók nagy része valamilyen szintű egyetértését fejezte ki. Az előzőekben alkalmazott csoportosítási ismérvek közül az iskolai végzettség szintje tekintetében találtunk némi érdekességet. Az iskolázottsági szint emelkedésével nőtt a vizsgált állítással kapcsolatos vélemények szórása (4. táblázat), amely továbbra is első hipotézisünk elvetését támasztja alá.

A mintában szereplő ügyvezetők legmagasabb iskolai végzettsége	Tudatos, szakszerű pénzügyi tervezés nélkül nem lehet eredményes egy vállalkozás.					
	egyáltalán nem ért egyet	inkább nem ért egyet	részben egyetért	inkább egyetért	teljesen egyetért	összesen
szakiskola	-	-	-	-	3	3
szakközépiskola/ gimnázium	3	-	-	3	6	12
felsőfokú szakképzés	-	-	-	6	3	9
főiskola (BsC, BA)	-	-	9	30	-	39
egyetem (MsC, MA)	3	6	3	24	9	45
Összesen	6	6	12	63	21	108

4.táblázat: **Az értékelő skálás kérdésre adott válaszok az ügyvezetők legmagasabb iskolai végzettsége szerinti bontásban**

Forrás: Saját szerkesztés

Az előzőekben vizsgált két kérdés kifejezetten az adott vállalkozás pénzügyi tervezésére volt kiélezve, azonban az értékelő skálás megkérdés a témával kapcsolatos általános véleményt volt hivatott felmérni. A kutatásban részt vevő ügyvezetők álláspontját tekintve azt mondhatjuk, hogy az iskolai végzettség szintjének növekedésével egyre többen vélekednek a tudatos, szakszerű pénzügyi tervezés szükségtelenségéről.

Összefoglalás

A dolgozat első, elméleti részében a pénzügyi menedzsment és tervezés elméleti kapcsolatrendszerét, a pénzügyi tervezés funkcióit, a vállalkozásoknál betöltendő szerepét tekintettük át. Bemutattuk a pénzügyi tervezés és a vállalati stratégia összefüggéseit, s azok szerepét és fontosságát a vállalatvezetésben.

Empirikus kutatásunk során a vállalatvezetők és az általuk menedzselt vállalkozások különböző jellemzői alapján alkottunk helyzetképet a pénzügyi tervezés gyakorlatával, megítélésével kapcsolatban. Előzetes feltevésünkkel ellentétben, a pénzügyi tervek gyakorlatban történő alkalmazása a menedzsment legmagasabb iskolai végzettségének szintjével, annak szakterületével nem hozható összefüggésbe, csupán a vállalat mérete határozza meg a prognosztizálási gyakorlatot. Ugyanakkor, általános megközelítésben, az értékelő skálás megkérdés tapasztalatai azt mutatják, hogy az iskolai végzettség szintjének növekedésével egyre többen vélekednek a tudatos, szakszerű pénzügyi tervezés szükségességéről. A vállalat mérete szerinti kategorizálás eredményei alátámasztják valamennyi kutató véleményét, amely szerint a mikro-, és kisvállalkozások vezetői nem tartják különösképpen fontosnak a pénzügyi tervezést, vezetői tevékenységük során nem végeznek előrettekintő számításokat. Álláspontunk, valamint a kapott eredmények alapján, erősíteni kell a mikro-, és kisvállalkozások menedzsmentjének pénzügyi kultúráját, akár a mikro-, akár a makroszintű versenyképesség, illetve a vállalati jövedelmezőség, eredményesség és hatékonyság érdekében.

Felhasznált irodalom

- Bács Z. – Lukács J. – Turóczy I. – Zéman Z. (2016): A pénzügyi kimutatásokból számítható mutatószámok korlátai, *CONTROLLER INFO* 4:(2) pp. 13-16.
- Baranyi A. (2018): A hazai kkv szektor finanszírozási kérdései és lehetőségei. XVI. Nemzetközi Tudományos Napok, Gyöngyös, Konferenciakötet. Líceum Kiadó 60 p.
- Bélyácz I. (2007): A vállalati pénzügyek alapjai, Aula Kiadó, Budapest, pp. 367-369.
- Brealey- Myers (2011): Modern vállalati pénzügyek. Panem kiadó, Budapest, 886 p., 914 p.
- Chikán A. (2004): Vállalatgazdaságtan. AULA Kiadó, Budapest, 434 p.
- Csath M. (2004): Stratégia tervezés és vezetés a 21. században. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, pp. 37-43.
- Csath M. (2010): Versenyképesség-menedzsment Nemzeti Tankönyvkiadó, Bp., pp. 47-54.
- Drukarczyk, J.- Lobe, S.(2015):Finanzierung.UVK Verlagsgesellschaft mbH, München,101 p.

- Gräfer, H.- Schiller, B.- Rösner, S. (2014): Finanzierung, Grundlage, Institutionen, Instrumente und Kapitalmarkttheorie. Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin, 241 p.
- Gyulai L. (2013): A kis- és középvállalkozások üzleti finanszírozása, Saldo Kiadó, Budapest, pp. 205-209.
- Hermann S. (2010): Rejtett bajnokok a XXI. században. hely nélk. : Leadership Kft.
- Hiller, D. – Ross, S. – Westerfield, R. – Jaffè, J- Jordan, B. (2013) – Corporate Finance, Mc Graw Hill Education
- Illés I. (2009): Vállalkozások pénzügyi alapjai, SALDO Kiadó, Budapest, pp. 12-19.
- Kassay, S. (2014): Vállalat és vállalkozás, Gazdaság és pénzügyek, Gondolat Kiadó, Pozsony - Budapest
- Katits E. (2002): Pénzügyi döntések a vállalat életciklusaiban, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft. , Budapest, pp. 153-162.
- Kovács G. (2011): A vállalati pénzügyi tervezés elméleti alapjai. Széchenyi István Egyetem, Győr.
- Mester É. - Tóth R. (2016): A stratégia szerepe a vállalati működésben: Magyarország regionális különbségei, különös tekintettel a humán tőke szerepére, A FALU 31:(4) pp. 57-66.
- Nagy I. (2013): A sikeres vállalkozások pénzgazdálkodása és pénzügyi tervezése. Vállalkozásfejlesztés a XXI. században konferencia tanulmánykötet, Budapest, 29 p.
- Schleicher, N. (2007): Kvalitatív kutatási módszerek a társadalomtudományokban. BKF jegyzet, Századvég, Budapest
- Sinkovics A. (2010): Vállalati pénzügyi tervezés. CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, 9 p., 47 p., pp. 132-133, 154 p.
- Szóka K. (2008): Kis- és középvállalkozások előremutató pénzügyi tervezési lehetőségei. Kheops konferencia tanulmánykötet, 2 p. (http://spek.hu/anyagok/Dr_Szoka_Karoly_Kheops_cikk.pdf)
- Tóth R.- Mester É.- Szijjártó B.- Túróczi I- Zéman Z. (2017a): A vállalkozások beruházási döntéseinek elemzése és kontrollja, Polgári Szemle: gazdasági és társadalmi folyóirat 13:(1-3) pp. 51-71.
- Tóth R.- Mester É.- Szijjártó B.- Túróczi I- Zéman Z. (2017a): A vállalkozások beruházási döntéseinek elemzése és kontrollja, Polgári Szemle: gazdasági és társadalmi folyóirat 13:(1-3) pp. 51-71. DOI: 10.24307/psz.2017.09061
- Túróczi I. (2014): A pénzügyi- és vezetői számviteli módszerek alkalmazhatósága a vállalatértékelés, gyakorlatában, ECONOMICA, 2014, Issue 1, pp. 134-139., 6 p.
- Virág M. (2013): Pénzügyi elemzés, csődelőrejelzés, válságkezelés. Kossuth Kiadó, Bp.
- Volkart, R. – Wagner, F. (2014): Corporate Finance, Grundlagen von Finanzierung und Investition, 6. überarbeitete und aktualisierte Auflage, Versus Verlag AG, Zürich

Amendments of the requirements of own funds and the adequacy of the Hungarian banks in recent years

*Füstös Hajnalka*¹

ABSTRACT: According to the prudential operation of banks and investment companies liquidity and solvency have to be continuously maintained. These institutions always have to own required capital, which can be used as additional reserves over the provision in case of an accidental damage for further demands. Own funds are for this. Calculation and elements of it and the minimum level of the elements are severely defined by the Hungarian laws based on the directions of European Union and they are mandatory for banks and investment companies. The objective of this paper is to review the changes of the requirements of own funds from the publish of the first Basel regulation until now, furthermore to analyze how the banks in Hungary accomplished and are accomplishing the requirements of the own funds and how the capital strength has been changed in recent years.

KEYWORDS: own funds, Basel regulations, CRR, capital regulation, Tier 1
JEL code: F55, F63, G01

Introduction

The role of the own funds in the regulation of banks have been increasingly intensified and appreciated from the first release of the Basel regulation and mainly from the beginning of the financial crisis 2008.

In the beginning, the own funds were not defined as one of the requirements of the prudential operation of the banks. Firstly restrictions of entering the market were defined by international laws and requirements of mandatory reserves

¹ Füstös Hajnalka, Soproni Egyetem Széchenyi István Gazdálkodás és Szervezéstudományi Doktori Iskola, fustos.hajnalka@gmail.com

and restrictions of credit and investments were specified until the end of years 1980. The bank failures in USA and in Germany in the years of 1970 were the first signs, which warned the regulators the necessity of provide common rules in order to prevent bank failures but at least to be able to indicate the presence of the possible reasons of it (Kobrak, 2014).

According to the History of the Basel Committee (2017) Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) was established in 1975 in order to create an integrated internationally used regulation system, which provide requirements for banks and these minimum requirements are implemented in the own legal system of the applying countries, furthermore directives are applied. Applicable regulations contain several elements regarding capital, e.g. own funds, capital ratio, reserves, limits of large exposures, management of the trading book, supervision of own funds requirements on consolidated basis (Hpt.,2013). Due to space limit the objective of this paper is only the own fund. Own funds have outstanding importance because the most important restrictions are in connection with the own funds.

Content of own funds and its presence in laws

The first Basel regulation, International Convergence of Measurement and Capital Standards, Basel I, was published in 1988 in order to protect against the unexpected losses and to limit the risk taking. Over the years the importance of these two items have been changed. At the beginning there was greater emphasis on the restriction of the risk taking. The regulation defined 8 percent capital ratio and specified the content of Tier 1 capital and Tier 2 capital. One of the aims of the own funds is to ensure coverage for unexpected losses came from large exposures. The more the own funds of the bank the more capable to bear the possibly occurring losses.

Nevertheless Basel I was criticized lot and was overruled several times (Füsstös, 2016, pp.93-94). Basel standards had inflexible regulations and focusing on own funds was not enough to provide appropriate responses for those problems, which caused bank crisis and bank failures until then i.e. currency and interest rate speculations without applicable control or frauds. Further changes of Basel I was required, to complete quantitatively and qualitatively the own funds and to defined the market risk, operational risk and other risks beyond the credit risk specified earlier.

There are two categories of own funds according to Basel I. These are Tier 1 (core capital) and Tier 2 (supplementary elements). This strict qualitative regulation defined that Tier 1 can contain only registered capital, capital reserve,

earnings, general reserve and balance sheet reserve and Tier 2 can contain evaluation reserve and subordinated loan capital. Tier 2 was not allowed to exceed Tier 1 and the minimum rate of the capital ratio was 8 percent.

In 1996 there was another amendment (Overview of the amendment to the capital according to incorporate market risks 1996), which allowed to use a third level capital. This was a short-term subordinated loan capital. It was hardly applied by banks and Basel III terminated the possibility of using it (Basel III, 2011).

Banks and investment companies started to use more and more hybrid capital items as the part of the own funds. These items possess features also of the capital and the loan i.e. convertible bonds. As a result of this Basel Committee released a statement in 1998 (Instruments eligible for inclusion in Tier 1 capital, 1998), allowing hybrid capital items at most until 15% as a part of Tier 1 capital. The next significant amendment of the regulation of BCBS was in 2006, when Basel II was published. The remarkable amendments regarding definition and calculation of own funds was in 2011, when Basel III was released as response to the world economic crisis, which is the basis of CRD IV and CRR directives.

Regulation of own funds in European Union and in Hungary

Basel Committee provides directives for international developed banks and these directives are released by European Union (EU) as mandatory decrees for the member states of EU in order to implement them in their legal system. Directives in connection with capital requirements and own funds based on Basel I were released at first in 1989 in EU. In Hungary regulation of own funds was implemented in financial institution law in 1991 and this regulation was taken over into credit institutions act (Tajti, 2011, p. 502).

Regulations were come together in one document on level of European Union, this document is the 'Directive 2000/12/EC of the European Parliament and of the council of 20 March 2000 relating to the taking up and pursuit of the business of credit institutions'.

Directive of CRD as the implementation of Basel II was released in EU in 2006, which introduced more detailed requirements than the earlier was regarding the hybrid capital elements and integrated on EU level the regulation of own funds and large exposures.

As a response to the impacts of the economic crisis 2008, EU released the Directive 2009/111/EC, which increased the severity of regulation of own funds and

mostly including the term of the acceptability of the hybrid capital elements were more severed. Further increase of the severity was released by Directive 2013/36/EU of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 on access to the activity of credit institutions and the prudential supervision of credit institutions and investment firms, amending Directive 2002/87/EC and repealing Directives 2006/48/EC and 2006/49/EC (CRD IV) and Regulation (EU) No 575/2013 of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 on prudential requirements for credit institutions and investment firms and amending Regulation (EU) No 648/2012 (CRR) published in 2014, which are presented in more detail in the next chapter.

Regulation of own funds by CRD IV and CRR

Elements of own funds are defined in the second part of the Directive 575/2013/EC and annex 5 of Credit Institution Acts (Hpt., 1996) describes the structure of it, shown in *table 1*. Own funds are the total amount of Tier 1 capital and Tier 2 capital. Tier 1 capital contains Common Equity Tier 1 capital and Additional Tier 1 capital. Common Equity Tier 1 capital contains capital instruments issued by the company, share premium, retained earnings, accumulated other comprehensive income, other reserves and funds for general banking risk. These elements can be only those capital elements, which are available without restraint and instantly for the institution to cover risks and losses when they emerged. Directive regulates items and events which have to be deducted from the Common Equity Tier 1 capital. These are for instance losses of the current year and deferred tax assets depend on the future profit. The other part of the Tier 1 capital is the Additional Tier 1 capital. Capital instruments and connecting share premium and the relevant deductions of Additional Tier 1 capital are regulated by the laws. The other significant part of the own funds is the Tier 2 capital. Tier 1 capital always need to be more than the Tier 2 capital. Tier 1 capital are available without restraint for the institutions and the Tier 2 capital are limited involved to financing of the operation.

ELEMENTS OF OWN FUNDS	
TIER 1 CAPITAL	
I. Common Equity Tier 1 capital	
	Capital instruments
	Share premium
	Retained earnings
	Accumulated other comprehensive income
	Other reserves
	Funds for general banking risk
	Deductions from Common Equity Tier 1 items
II. Additional Tier 1 capital	
	Capital instruments
	Share premium
	Deductions from Additional Tier 1 items
TIER 2 CAPITAL	
	Capital instruments and subordinated loans
	Share premium
	General credit risk adjustments
	Deductions from Tier 2 items

Table 1: Elements of own funds

Source: own construction

Capital requirements of credit institutions are regulated by CRD (Capital Requirement Directive), Directives 2006/48/EC and 2006/49/EC. After the several modification of CRD, CRD IV and CRR are applicable from 1st of January 2014, these directives were implemented in legal system of the member states of EU. Credit Institution Act includes these directives in Hungary. These directives regulate not only the capital requirements, but contain several other rules in connection with the operation of the credit institutions.

CRD IV is one of the responses to impacts of economic crisis 2008. Before the crisis the aim of the regulations was to encourage credit institutions to take increasing risk, for instance acceptance of the hybrid capital items, and the goal of CRD IV is the opposite of previous regulations, the severity of the capital regulation and the own funds have been more emphasized. Capital elements of

own funds have to meet three main requirements: lasting availability (they need to be used for a long time without expiration date), flexible payment (determination of obligatory dividend or interest payment in advance is not allowed, as it was in the past regarding some hybrid elements). The third requirement is the definition of the loss making ability, because the capital element has to be able to bear the losses not only during the continuous operation, but also in case of a possible liquidation.

One example of the quality improvements of EU regulations is that decrees are more important than these were previously beside the directions and these decrees are applicable directly in the member states of EU thus there are less chance to take into consideration the national specificities when they are implemented into the legal systems of the member states. Quantitative change is the number of pages of the directions, which were only some pages in the past and now those are hundreds.

Before the regulation of CRR the regulation of own funds concerned the structure of it, but now increased percentages have been defined as qualitative changes beside quantitative changes. Criteria of elements can be evaluated as Common Equity Tier 1 capital and Additional Tier 1 capital have been severed, which means qualitative changes. Furthermore the deduction rules have been severed and the controlling of the calculation with new elements by the supervision also increased significantly.

Calculation of the own funds

Laws contain the minimum requirement of 8 percent capital ratio henceforward, but there are further severities, these are the 4.5 percent Common Equity Tier 1 capital ratio and 6 percent Tier 1 capital ratio as requirements. Furthermore the whole requirement system is completed with the supervision excess capital requirements, which are specified by the microprudential supervision and the system of capital buffers defined by the macroprudential supervision.

The target of the tightening regulation is the safe operation of the credit institutions of the EU with appropriate capital adequacy and to be able to manage a potential another financial crisis without assistance by the member states.

Since entry into force of CRR in 2014 credit institutions continuously have to change capital elements of the own funds, which cannot be used anymore according to the new regulation (MNB 10/2014. IV.3.). They can withdraw the incorrect hybrid elements to optimize the capital stock until 2019.

We can see data of own funds of credit institutions in Hungary from 2014 until end of first half year of 2017 in Figure 1. Investigating data we can see that capital

adequacy and the ratio of acceptable elements of own funds of the credit institutions in Hungary were remarkably good in the observed period. Significant part of the own funds (more than 80 percent) is Tier 1 capital and this ratio continuously increased in this term. Further fact that ratio of Common Equity Tier 1 capital of Tier 1 capital is outstandingly high and in the last two years in the observed period it was 100 percent.

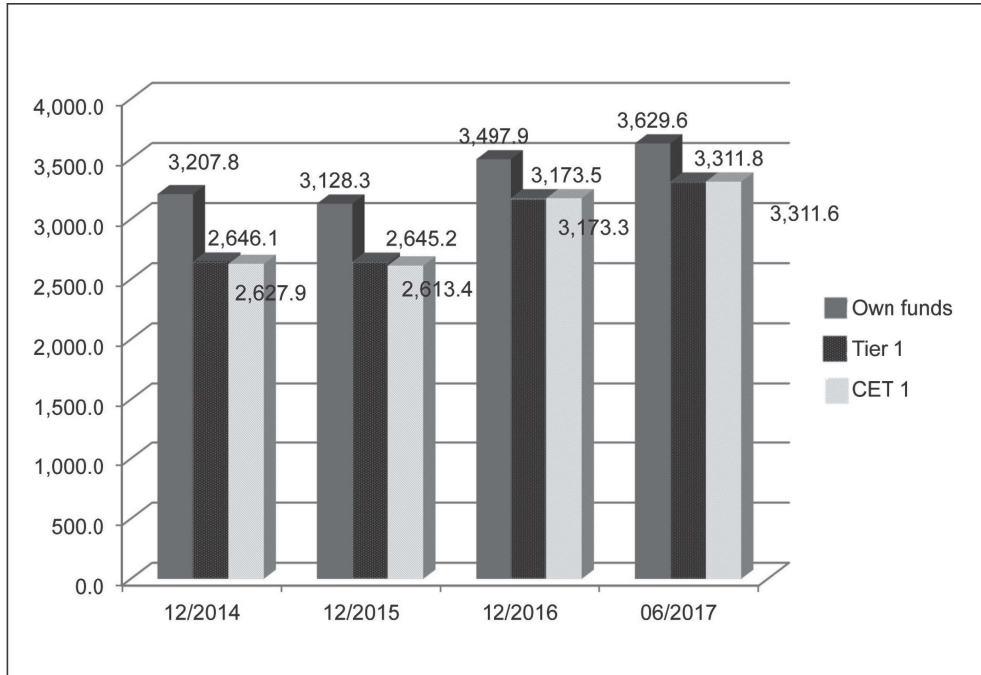


Figure 1: Own funds of credit institutions in Hungary (billion HUF) 2014-2017

Source: Own construction based on data of time series, MNB

Summary

Regulation of the capital requirements of credit institutions and investment firms need to be revised and modified regularly due to constant changes of the operating conditions and economic environment and financial crisis. We have seen before the increase of severity of capital requirements year after year and due to economic crisis and the own funds as the objective of this paper was examined. Regulation of own funds has been amended several times on EU level and the requirements of the calculation was tightened in every case. EU directive regarding own funds firstly was implemented in 1991 in Hungary in financial institution laws. Amendments in EU directives have been followed by the Hungarian laws.

According to the Basel III, CRD IV and CRR, released as responses to the economic crisis 2008, credit institutions have to decrease ration of the hybrid items of own funds and the convenient of it was examined based on data of Figure 1 stated that the credit institutions in Hungary met the requirements and their own funds have become more marked.

Bibliography

- A Bizottság jelentése az Európai Parlamentnek és a Tanácsnak a figyelembe vehető tőke fogalom meghatározása megfelelőségének az 575/2013/EU rendelet 517. cikke szerinti felülvizsgálatáról, <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2016/HU/1-2016-21-HU-F1-1.PDF> Downloaded on 8 October 2017
- A Bizottság jelentése a Tanácsnak és az Európai Parlamentnek a 2006/48/EK és a 2006/49/EK irányelvnek a gazdasági ciklusra gyakorolt hatásairól, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC0327&from=HU> Downloaded on 8 October 2017
- Az Európai Parlament és a Tanács 2000/12/EK irányelve (2000. március 20.) a hitelintézetek tevékenységének megkezdéséről és folytatásáról
- Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems, <http://www.bis.org/publ/bcbs189.pdf>, BCBS (2011) Downloaded on 3 September 2017
- Directive 2009/111/EC of the European Parliament and of the Council of 16 September 2009 amending Directives 2006/48/EC, 2006/49/EC and 2007/64/EC as regards banks affiliated to central institutions, certain own funds items, large exposures, supervisory arrangements, and crisis management
- Directive 2013/36/EU of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 on access to the activity of credit institutions and the prudential supervision of

- credit institutions and investment firms, amending Directive 2002/87/EC and repealing Directives 2006/48/EC and 2006/49/EC (CRD IV)
- Füstös, Hajnalka (2016): A Bázeli ajánlások és a CRD módosításai, valamint hatásuk a hazai hitelintézeti szektor tőke megfelelési mutatójára és szavatoló tőkéjére, *Gazdaság és Társadalom*, Budapest, 2016/2
- History of the Basel Committee, BCBS <http://www.bis.org/bcbs/history.htm> Downloaded on 12 October 2017
- Hpt.(1996)
- Hpt.(2013)
- Instruments eligible for inclusion in Tier 1 capital, 27 October 1998, <https://www.bis.org/press/p981027.htm> Downloaded on 7 October 2017
- Kobrak, Christopher (2014): From Basel to Bailouts: Forty Years of International Attempts to Bolster Bank Safety http://www.labex-refi.com/wp-content/uploads/2013/04/Working_paper_FromBaselto-Bailouts_Troege_2014.pdf Downloaded on 10 October 2017
- MNB (10/2014. IV.3.): A Magyar Nemzeti Bank elnökének 10/2014. (IV.3.) MNB rendelete a tőkekövetelményről, a valós értéken értékelt nem realizált nyereségről és veszteségről, az ezekhez kapcsolódó levonásokról és a tőkeinstrumentsokhoz kapcsolódó szerzett jogokról (MNB 10/2014. IV.3.)
- Overview of the amendment to the capital accord to incorporate market risks, Basel Committee on Banking Supervision, January 1996, <https://www.bis.org/publ/bcbs23.pdf> Downloaded on 7 October 2017
- Regulation (EU) No 575/2013 of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 on prudential requirements for credit institutions and investment firms and amending Regulation (EU) No 648/2012 (CRR)
- Tajti, Zsuzsanna (2011): A bázeli ajánlások és a tőke megfelelési direktíva (CRD) formálódása, *Hitelintézeti Szemle* 2011/5.

An Analysis of Requirements in Risk Management in Austrian Banks for Academic Application: A Mixed Methods Study

*Victoria Petsch*¹

ABSTRACT: This paper offers an analysis of the current requirements of risk management in Austrian banks. The last global financial crisis was the trigger for the critique and the resulting transformation of risk management. Consequently, not only banks should rethink their risk analysis, also the academia and higher education in the field of finance and economics should adapt to the latest changes. This mixed-method research study analyses which requirements graduates from a finance study should bring along to start a career within the risk management department of a bank.

12 expert interviews with risk managers (m=10, f=2) working in 12 different Austrian banks were performed. The wide-ranging questionnaire consists of four requirement-blocks (risk categories, regulatory guidelines, fundamentals in economics, tools and models) regarding the topic of risk management. The participants rate the relevance of every item on a Likert scale.

The inquiry shows that the experts focus on extensive knowledge regarding risk and different risk categories. Dependent on the specialization within the risk management job, knowledge in regulations or mathematics are important. A special attention of many experts focusses on softskills and competencies like IT, English and communication skills. Attributes like an openness to change, flexibility to continuous improvement and learning-on-the-job are requested.

KEYWORDS: Risk Management, Austrian Banks, Finance Education, Requirements

JEL Codes: G32, G4

¹ Victoria Petsch, MA, BSc, PhD Student, University of Applied Sciences Burgenland / Department Business Studies, victoria.petsch@hotmail.com

Introduction

Within this study, the current requirements for graduates of a finance and banking program are ascertained. For this purpose, interviews are held with experts in management positions in the field of risk management in Austrian banks. The analysis of the results will provide an insight into the changed requirements of risk management after the crisis and will support Austrian universities of applied sciences in expanding their education spectrum in risk management. This paper looks at the market side and analyzes the demand for graduates in risk management for banks. Exactly this consideration is linked with applied research and should provide suggestions for future curricular. The question comes up, what skills and which knowledge are necessary for the market and how this can be offered in a curriculum at an Austrian university of applied sciences. The aim of the study is to empirically determine which practice-relevant requirements for risk managers in Austrian banks are considered important for graduates. The objective is to gather new information about the current relevant requirements and to adapt university curricular.

The risk managers of banks are interviewed. The largest and most relevant banks are considered to ensure the validity of the results. This analysis deals exclusively with risk management practice and risk management education at the Austrian level. The national consideration excludes international banks and international education institutes with risk management education. The focus lies on Austrian banks and Austrian universities offering a program in finance and banking.

To respond to the expertise of the participants and still can achieve comparability, a mixed-methods approach is used. This empirical concept incorporates both quantitative and qualitative aspects (Teddlie & Tashakkori, 2010, pp. 7–8). The participants answer a comprehensive and closed questionnaire, but also can respond to open questions. The questionnaire was designed by intensive literature review to represent areas that could be relevant for a career in risk management in banks. The knowledge and skills are divided into four broad areas: risk categories, regulations, basic business administration knowledge and tools.

The results of the empirical survey can serve as a basis for refocusing University programs. The elaborated requirements represent the practical relevance on the financial market and provide the basis for adapting practice-oriented content. Furthermore, this paper will explain the current orientation and focus of risk management of banks in Austria. The results of the empirical survey are used to combine practical approaches into theory at universities. The following analysis deals exclusively with banking risk management.

Literature review

The financial crisis of 2008 and 2009 has provoked global and drastic consequences for the entire world economy. This financial crisis revealed that the methods used for early risk detection and risk analysis were insufficient. Preventing crisis requires effective recognition of emerging financial bubbles and economic dependencies. The banks are still seen as the main cause for the biggest crisis after the world economic crisis of 1929. The European and national security standards, such as the requirements of Basel II and the minimum requirements of financial market supervision, have existed but the banks have nevertheless destroyed several trillion US dollars. The implosion of the financial system and the decreasing trust into the banking system were the consequence. This laid the foundation for a sustainable realignment and further development of risk management practices in banks (Jacobs, Riegler, Schulte-Mattler, & Weinrich, 2012, p. 6).

The following authors have analyzed the financial crisis from 2008 onwards and have specifically addressed the role of the banks. Special attention was paid to risk management and the early detection of crises. Jacobs et al. (2012) show that the methods used for risk detection and risk analysis were insufficient during the financial crisis. Mertzanis (2013) also examines the past financial crisis and the need to adapt risk measurement to extreme conditions. The major mistakes that led to the collapse of the entire financial systems were not made in a crash but during a high phase. Taking risks in the boom were underestimated and overestimated in a crash, which led to a constant misperception of risk. Changing market conditions have also changed investors' attitudes towards risk (Mertzanis, 2013, p. 298). Risk is a situation involving exposure to danger. Transferred to the banking business, risk management is the handling of uncertain values in order to increase the equity (Strauß, 2009, pp. 33–34). These developments raise doubts about the traditional role of risk management elements. Huber and Scheytt (2013) wonder why risk management has remained important after the malfunction during the financial crisis in 2008. One multiplier during the crises was the mentality of credit institutions driven by monetary incentives (Jacobs et al., 2012, p. 299). Excessive risk-taking among investors played a key role (Huber & Scheytt, 2013, p. 91).

To offer a practical education in the field of banking and finance, science and academia should adapt to the changes on the financial market. The changing requirements for the Austrian banking sector should be provided by the universities. The knowledge and competencies learned should be rethought and adapted to the current needs of the market. The contents of a finance and economics study should optimally prepare for a career in the financial mar-

ket and require a combination of theoretical and practice-relevant knowledge. Considering the changes in risk management should also include academic approaches. The following articles address the criticism of academic teaching in the context of risk management and banking. The authors take up this criticism that emerged during the financial crisis and offer a broad analysis. It is clear that a reorientation of the content and the practical relevance of the theory learned are necessary. Peterson (2013) states in his study that the economic crisis has brought much criticism of the economic professions. This critique opened discussions about the adequacy of the traditional academic business education (Peterson, 2013, p. 401). Blinder (2010) states in his article that the recent events should encourage any professor of a macroeconomics or finance course to rethink their contents taught (Blinder, 2010, pp. 385–386). Friedman (2010) says that the lessons learned from the recent financial crisis should be taken as an impulse to redesign the economic views taught at the universities. The experiences from the recent financial crisis should change the thinking of the economics profession significantly. The newly gained insights should also accompany students on their way to the profession of an economist (Friedman, 2010, p. 391). Traditional approaches within economic education focus primarily on basic knowledge that neglects practice-oriented learning (McGoldrick & Peterson, 2011, p. 16). McGoldrick and Peterson (2011) also argue that the recent financial crisis created a divergence between the economic doctrine and real economic developments. The pedagogical approaches should be constantly adapted to the economic changes and crises (McGoldrick & Peterson, 2011, p. 18). Solow (1983) claims that students' dissatisfaction can be traced back to short-term models that cannot be applied to practical life. Economics is looking for simple ways of thinking to explain complex phenomena. However, simple and one-dimensional structures do not adequately reflect reality. This is the reason why it is necessary to repeatedly reject and reformulate models. Peterson and McGoldrick (2009) argue that after completing university, students should be prepared for real economic life and economic conditions. Finally, Shiller (2010) expresses in his study the dissatisfaction with the teaching of economic - especially macroeconomic - content. Students of business schools perceive their lectures as irrelevant to current crises outside the academic institution. Shiller highlights many complaints regarding the missing correlation between economic education and practice. Obsolete economic content should be discarded on an ongoing basis and the teaching should be supplemented by new relevant topics in order to offer content with a high degree of practical relevance (Shiller, 2010, p. 403).

Peterson (2013) looks at how criticism of economic education triggered by the crisis can provide a useful framework for the reorientation of economic educa-

tion. The correspondence of theory and practice with new pedagogical approaches can promote the necessary sustainability of learning. Expanding and enriching students' basic knowledge can foster the development of critical thinking. Theories should be explored by questioning and evaluating underlying assumptions. The combination of theory and practice, should provide a wide range of pedagogical strategies (Peterson, 2013, p. 405). Due to the complexity of the real world, pluralism of theory and methodology should be a part of economic education. Graduates are encouraged to make decisions and distinguish between competing alternatives (Groenewegen, 2007, pp. 22–36). The crisis highlighted the need for developing the ability to ask questions, find solutions, and apply them to existing problems. The big criticism during the crisis is the exaggerated self-confidence and arrogance of the involved decision-makers. This emphasizes the need for a stronger focus on the social dimension in economics (Peterson, 2013, p. 404). The theory of significant learning by Fink (2013) provides a framework for rethinking economics education and is seen as a response to the criticisms during the recent economic crisis. Streimikiene, Girdzijauskas, and Moskaliova (2014) write that bubbles in the asset market are the main cause for unstable situations in the economy. The exploding of a bubble has far-reaching consequences and can trigger global crises, such as in 2007. Due to globalization, the effects are not only noticeable in separate economic sectors, but also affect the entire global economy (Streimikiene et al., 2014, p. 13). This is one of the reasons why the recognition of bubbles and unstable situations is considered an important part of the academic education. Karamouzis and Minsky (1987) claim that crises do not develop according to classic or neoclassic theory. It is a cycle of investing and speculating. With stable economic growth, this speculative financing is profitable and leads to a pyramid scheme.

The education at a University of Applied Sciences especially in Austria has exactly this pluralistic approach as their goal. Students are prepared for actual work environment through practical content during their studies (Brugger, 2014). The literature shows that in certain areas the academic business education is inadequate for the changing market situation. There is a need to fill these gaps and determine which requirements are relevant for Austrian banks. To analyze the requirements and adapt the education in finance and banking, the following questions should be answered during the research.

Research Questions & Hypotheses

- (1) Which requirements in the form of knowledge and skills in risk management are requested by risk managers from Austrian banks to finance and banking graduates?
 - (a) Which of the requested requirement blocks (risk categories, regulations, basic business knowledge and tools) are the most important for the risk management experts?
 - (b) Which knowledge and competencies have the most relevance within the different blocks?
- (2) What additional skills, competencies and knowledge about the content of (a) should be acquired during a study in finance?

In addition to the research questions, hypotheses are formulated to create a targeted research.

- H1: A basic business administration and financial education is more important than specific risk knowledge for a job in the risk management of a bank.
- H2: Knowledge about liquidity risk is most important in comparison to other risk categories.
- H3: Experts in the field of risk management are solely looking for graduates with excellent mathematical and statistical skills.

This paper offers a look at the market side and questions the necessary content at the universities to be able to satisfy the market. Exactly this consideration is linked to a targeted research. Relevant content for the curriculum of a university program should not be generated from textbooks, but determined directly from the market. This results in a combination of market and research side. New insights are expected on the focus of the market side for education, ie what knowledge and skills are demanded in Austrian banks. The added value of this research is the focus on the market to address the need for graduates with financial degrees. The expected results can change the focus of the future curriculum of higher education studies to a practice-oriented and market-adapted education.

Methodology

Research Method & Sample

To answer the research questions and to choose the best possible design for the research, the mixed-methods approach is chosen. This combines the use of quantitative and qualitative methods. In the same research project both approaches with their procedures and techniques are integrated into each other. The mixed-methods design subordinates the method to the objective of the research. Through this multimethod approach a better understanding of complex problems is provided (Baur & Blasius, 2014, p. 153; Kuckartz, 2014, pp. 30–33). The mixed-methods research design is used to conduct complex research. Often, research problems cannot be examined sufficiently by quantitative or qualitative methods alone. Mono-method designs are often inadequate for dealing with complex and application-oriented problems. The immediate practical relevance and the application of the results have priority within mixed-methods. Complex problems can be better understood through the combination of qualitative and quantitative approaches. This multi-method approach enables broader and more comprehensive results and creates a complete picture (Kuckartz, 2014, pp. 51–54).

Selecting the participants and interviewing experts represents the qualitative aspect. The quantitative design of the survey instrument gives numeric values. This novel approach offers an individual design of the survey tool. It combines the advantages of both traditional quantitative and qualitative approaches (Teddlie & Tashakkori, 2010, pp. 7–8). By applying descriptive and qualitative methods of analysis, the results are presented both narratively and numerically.

The analysis of the changing requirements in risk management in Austrian banks and elaborating practice-relevant requirements for graduates of a finance study represents a complex problem. It is necessary to find concrete comparable numerical values for the requirements, as well as individual and subjective assessments from the experts in the risk management of the banks. Furthermore, the practical relevance and the application orientation of the research results for Austrian universities of applied sciences and their finance studies are important. For this reason, choosing a mixed-methods research design is ideally suited for the empirical collection of the data for this study.

The relevant sample includes Austrian banks, as the focus of the analysis is on national risk management practices. To ensure the validity of the results, the largest and most market-relevant banks are considered. The representativeness of the sample is determined based on the size of the balance sheets of the Austrian credit

institutions. Both, big banking houses and private banks are included in the sample, with a focus on big banking houses. To achieve statistical relevance, the market of Austrian credit institutions should be adequately covered. This is achieved when the decision-making risk managers of the market-relevant credit institutions act as participants. The risk managers of the Austrian banks are the experts used for the following investigations.

Due to the status and the expertise of the participants, the personal survey is a qualitative expert interview. Kaiser (2014, p. 41) identifies experts about position, status and attributed knowledge. All respondents are specialists in risk management, have an intensive background in the banking sector and provide subject-specific knowledge in this area. The individual expert knowledge results from the professional position and the ongoing further education (Baur & Blasius, 2014, pp. 570–571).

To best answer the research question and to generate expert knowledge, the participants are systematically selected. This corresponds to a criteria-driven selection of the sample. The quota sample is compiled on the basis of theoretical considerations and selected characteristics (Baur & Blasius, 2014, p. 273). For the research process of this study, the participants were selected as a quota sample. Criteria such as the total size of the balance sheet, the market relevance and the sector (private and large banks) of the respective bank play a role in the selection.

All 12 participants hold senior management positions in risk management at Austrian banks. Furthermore, all have completed an academic career. Two women and ten men represent the 12 participants. For reasons of anonymity, both the name of the participant and the name of the bank are treated strictly confidential and are not mentioned in this paper. The trend.Top 500 publishes an annual ranking of Austria's largest companies. In the banking category, the 17 largest Austrian banks are listed on basis of their balance sheet (trend.Top 500, 2016). Nine out of the 17 listed banks fall into the chosen sample, which represents a percentage of the total balance sheet of 85.29%. Nine major banks and three private banks are considered to expand the range of different aspects. This shows the relevance of the chosen sample. A large amount of graduates of a finance or banking study are going to work in one of the banks within the sample.

Research Instrument & Procedure

Due to the limited time of the participants and the analytical orientation of their position, the questionnaire was chosen as a suitable method. It breaks the complex research topic down to easy-understandable questions, provides a closed framework

through its structure and gives the opportunity to quickly access relevant data. The requirement to compare the answers is given and it focuses the attention of the participants on the presented topic (Petersen, 2014, pp. 17–18). The survey tool is a questionnaire that has mostly quantitative aspects to ensure comparability of the results. In the questionnaire, the most important aspects of risk management are queried using Likert scales for 61 items. The participants chose between 5 answers: “very important”, “fairly important”, “important”, “slightly important” and “not at all important”. In addition, weightings and rankings of individual areas are added. For example, “Please put the following risk categories in an order. Take the capital adequacy / ICAAP (Internal Capital Adequacy Assessment) into account. 1 is the highest value and 5 the lowest value. Any number from 1 to 5 may only be used once and all fields must be filled out.” or “Please indicate a ranking of importance. For the ranking you have 10 points available. Please spread 0 to 10 points on each risk category. A high score is more relevant to the bank in which you work. The sum of all information must be 10 at the end.”

The questionnaire is divided into four blocks: risk categories, regulations, basic business administration knowledge and tools. At the end of each block and at the end of the entire questionnaire there are open questions to encourage participants to make additional comments. These supplements are noted and used for qualitative data analysis. The content of the entire questionnaire was compiled through an intensive preliminary search. Here, the financial risk of banks was presented in a tree diagram and broken down to its individual components. This risk tree is the basis of the four risk blocks and was used to select the items.

The survey was held in person of the two-person research team to be able to respond perfectly to questions during the interview. One person takes the role of the interviewer and asks the questions. The second person of the research team - in the role of the observer - notes all additions, reactions and comments from the expert and acts as a support. Answering the 11-page questionnaire takes about 30 minutes.

In the evaluation of the results, both quantitative and qualitative analysis methods are used. The weights and values from the Likert scales give concrete numeric values and the importance of the individual areas is presented in points. This ensures a comparability of the resulting values. These results are presented as a descriptive and explorative analysis. The additional open and written information were analyzed qualitatively through coding. The code book contains of 15 categories with 48 subcategories in total.

The quality criteria of research ensure the quality of the method used. Objectivity, validity and reliability are the classic quality characteristics of a test (Schmidt-Atzert, Amelang, Fydrich, & Schmidt-Atzert-Amelang, 2012, p. 131).

The objectivity was ensured. The reliability was tested through the split-half reliability (0,868), the Cronbach's alpha coefficient (0,906) and the Spearman-Brown reliability (0,929). The validity was ensured through content validity, criterion validity and construct validity.

Findings

The graph below (Figure 1) shows the average rating of the importance of the requirements within all 61 items from all 12 experts. The highest ranking of the items is within block A “Risk Categories”. The value of 3.86 indicates the average value of all 12 experts in risk management. The second and third place are blocks C and B. Block D, “Tools and Models”, was ranked as least important.

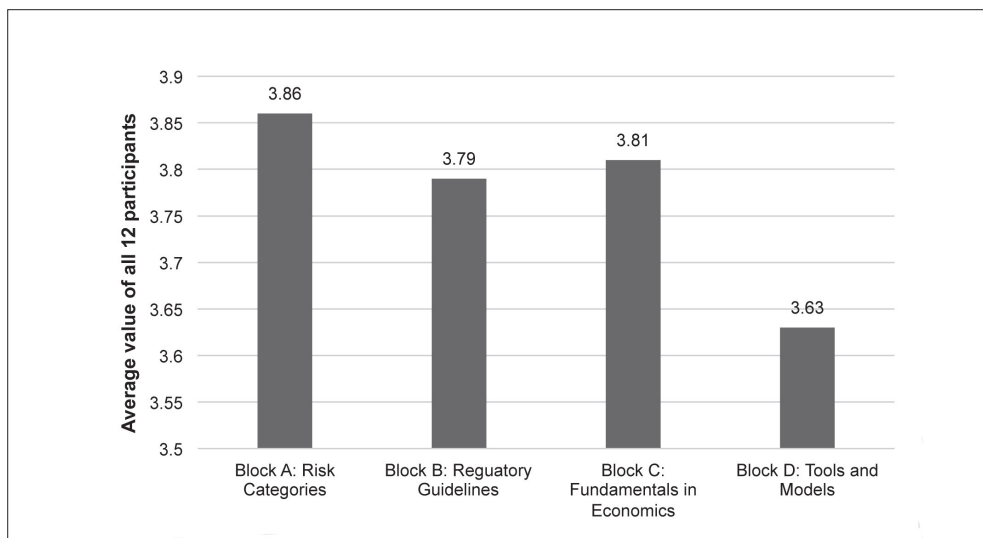


Figure 1. Ranking of requirement blocks

Source: Author's editing

As a further presentation of the results, the average values of the individual items within the blocks are analyzed. Here, the focus is especially on particularly high and low values. In this case, values greater than 4.3 are considered particularly high and values less than 2.8 are considered particularly low. These limits were deliberately determined to show a tendency within the individual blocks. A comparison within and between the blocks is possible.

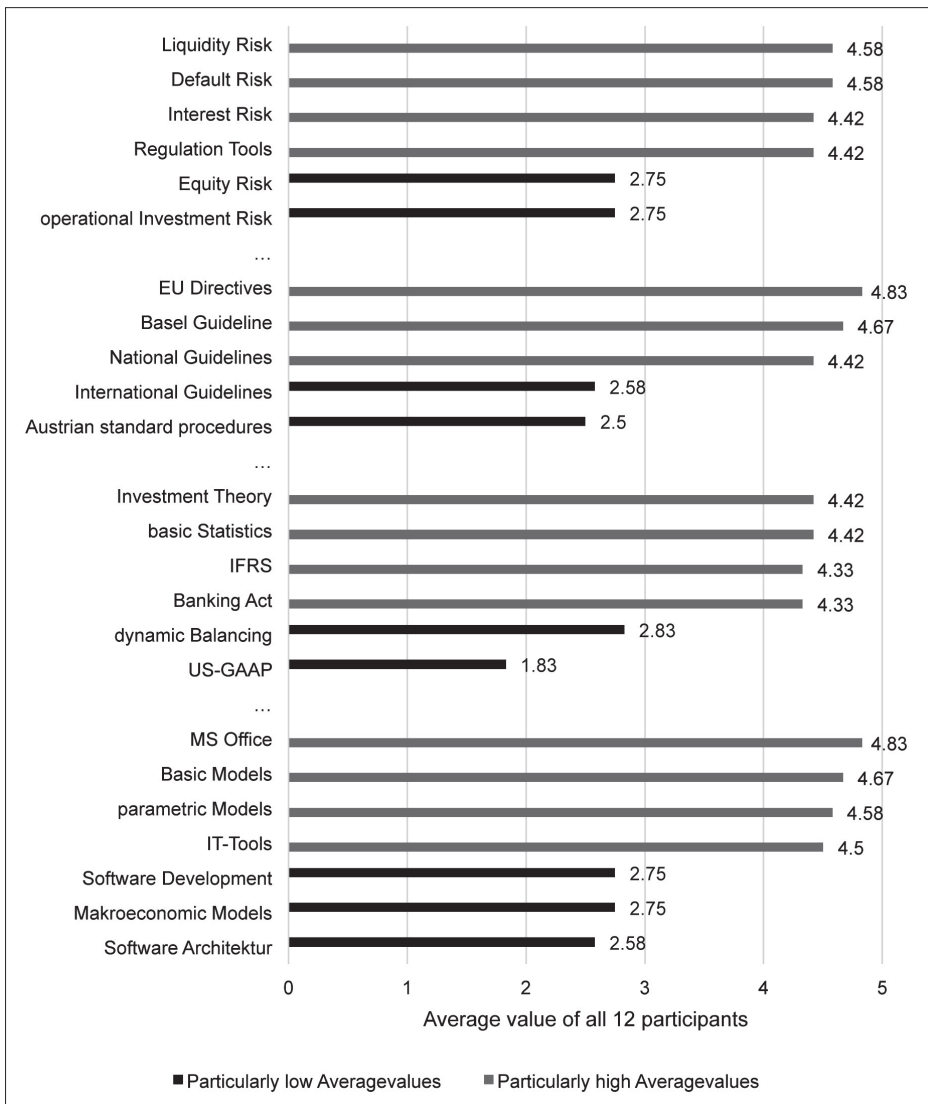


Figure 2. Ranking of individual items

Source: Author’s editing

In block A, the “liquidity risk” and “default risk” are rated as most important. “Equity risk” and “operational risk” are considered to be least relevant. The average importance rating as a requirement within Block B is greatest for “EU Directives”. Less important from block B are “international guidelines” and “Austrian standard procedures”. The average assessment of importance as a requirement within Block

C is greatest in “investment theory / discounted cash flow analysis” and “basic statistics”. Less important from block C are “dynamic balancing” and “US-GAAP”. The average importance rating within Block D is greatest in “MS Office”. Less important from Block D are “software development”, “macroeconomic models” and “software architecture”. A comparison between the items shows that the average importance rating across the entire questionnaire is greatest for “MS Office” and “EU Directives”. The least important of all items is rated “US GAAP”.

The open comments from the risk managers were collected, coded and evaluated. Figure 3 shows the main categories which emerged during the qualitative content analysis. The value in the category is the product of the number of statements on a specific topic and the number of participants who have addressed the respective topic. This parameter compares how often and how much the risk experts talk about a specific topic. However, a low value does not indicate the irrelevance of the topic. Figure 3 shows this created parameter in a comparative diagram.

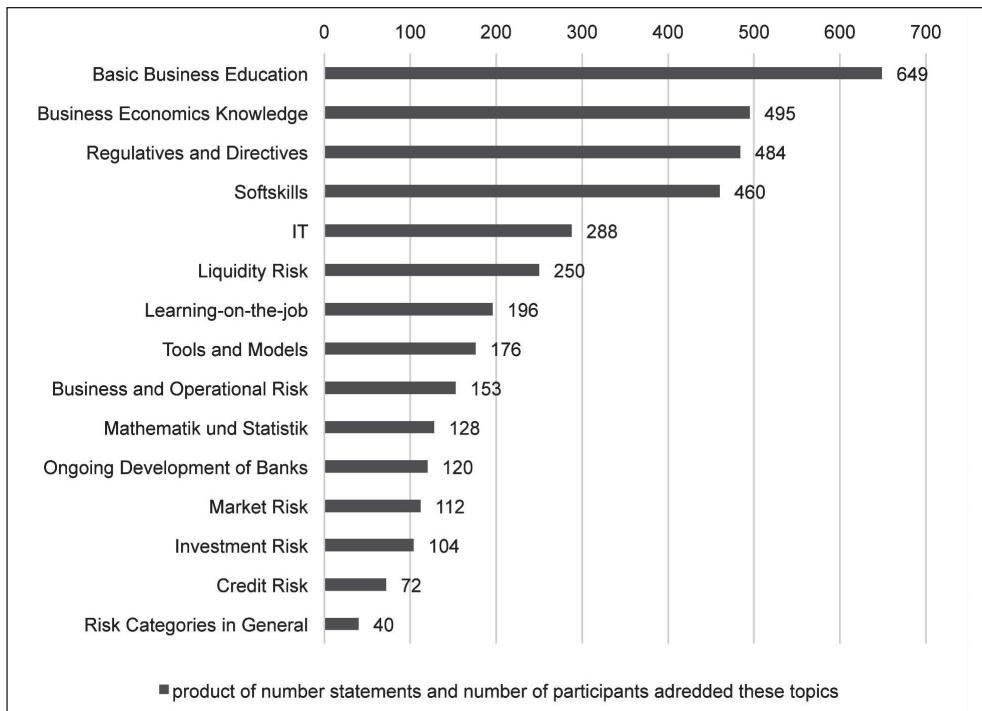


Figure 3. Open and Additional Categories

Source: Author's editing

Answering the research questions & responding to the hypotheses

(1) Which requirements in the form of knowledge and skills in risk management are requested by risk managers from Austrian banks to finance and banking graduates?

(a) Which of the requested requirement blocks (risk categories, regulations, basic business knowledge and tools) are the most important for the risk management experts?

Figure 1 shows the average score of the individual blocks, which is the average score of all questions given by all interviewed experts summed up within the blocks. This presentation places “Block A: Risk Categories” in the first place, “Block C: Fundamentals in Economics” in second place, “Block B: Regulatory Directive” in the third place, and “Block D: Tools and Models” in the last place.

(b) Which knowledge and competencies have the most relevance within the different blocks?

As presented in Figure 2, the average performance values of the categories within Block A have shown that “liquidity risk” and “default risk” are rated highest. The experts feel the least relevant is the “market risk”. Banking regulations reached the highest levels within block B. The last is the “Austrian standards procedures”. Within Block C, the legal bases and statistics have reached the highest levels. Accounting has the lowest average value. The average score in block D is highest for “parametric models” and basic IT skills. The lowest value is given by the “macroeconomic models”.

(2) What additional skills, competencies and knowledge about the content of (a) should be acquired during a study in finance?

The experts have particularly emphasized the importance of a basic business education. An understanding and a basic knowledge is of great importance to be able to specialize. This specialization is achieved through learning-on-the-job and requires continuous further education. Furthermore, it has often been mentioned that flexibility and the application of knowledge to different situations are importance for the practice. One of the experts proposes learning through case studies while studying. For some of the risk managers, a comprehensive understanding of the overall process is very important.

Especially soft skills should be taught more during the studies. English, analytical thinking, communication skills and the ability to summarize are the main approaches.

Furthermore, the area of IT knowledge has a strong focus for the participants. Students should develop the handling of data and Excel to very good level.

Occasionally, programming, prototyping and dealing with core banking systems are assumed.

Regulations, directives and laws are of massive importance for a banks' risk management. This area should, according to the respondents, be a main part of a university curriculum in finance and banking. However, the experts also assume that it will not be possible to convey the complexity of the regulatory system to an appropriate extent.

Another addition to a banking and finance program could be the specialization of certain occupational groups within risk management. The participants distinguish two groups: legal experts and "quants". Each of these two professions requires the basics, but should specify into the legal or mathematical field.

The three hypotheses show the expectations of the research.

H1: A basic business administration and financial education is more important than specific risk knowledge for a job in the risk management of a bank.

Considering the research question (1)(a) and the results shown in figure 1, the hypothesis is refused. A basic business administration and finance education is seen as a very important requirement, but the expertise in risk knowledge needs to be strengthened during the studies. Basics are important for every job, but knowledge about risk categories is mandatory for working in the risk management of a bank.

H2: Knowledge about liquidity risk is most important in comparison to other risk categories.

Looking at the research question (1)(b) and the results shown in Figure 2, this hypothesis is accepted. Liquidity risk is rated as the most important risk categories from the experts. Even in the open questions, 10 experts emphasize the importance of liquidity risk after the financial crisis.

H3: Experts in the field of risk management are looking solely for graduates with excellent mathematical and statistical skills.

During the research for creating the questionnaire, risk management was generally described as the identification, evaluation, control and minimization of risks with mathematical and statistical tools. The interviews with risk management experts reveal that mathematical excellence is not important for every expert within the risk management of a bank. As already mentioned above, experts distinguish between two groups. The "quants" definitely need to bring a high level of mathematical skills with them. The legal experts within the risk management doesn't need to be math experts. Experts are not solely looking for "quants", therefore the hypothesis is refused.

Conclusion

As mentioned before, Peterson (2013) sees the expansion and enrichment of students' basic knowledge as necessary to promote critical thinking. She believes that future decision-makers in business and banking should be humbler and more skeptical. During their studies, students should make a development into critical, creative-thinking and practical-oriented individuals. The mindset and attitude of students should be adapted to deal with crises more appropriately in the future. Theories should be explored by questioning and evaluating their underlying assumptions. The big picture should be captured by combining and integrating different approaches.

Just like Peterson, the participants, which are experts in risk management, have a similar view. The focus should be on a broad base of knowledge and a specialization going into detail. Furthermore, critical thinking and questioning is an important learning process to succeed in decision making. Especially the learning-on-the-job was emphasized. Peterson and McGoldrick (2009) highlight the relevance of integrating pedagogical approaches into content. The application of active learning, experiments, simulations, field work and cooperative work offer the opportunity to capture and support the interests of students.

The results have shown that knowledge of risk categories is most important for a job in the risk management of a bank. This suggests that, despite a strong focus on soft skills and communicative competences, the know-how aspect has remained as important as ever. It seems that having a basic business and finance education is important but not enough. Being an expert within the core issues of risk management is necessary to start a career within a bank. The orientation of the job in the risk management plays a major role. The required mathematical or regulatory knowledge depends if a graduate is a "quant" or a legal expert within the risk management of a bank.

The results of this research should serve Austrian universities of applied sciences to rethink the curriculum of their studies in finance, banking or risk management and adapt it to the current requirements. The universities can thus adapt the financial studies to the market demands and use information directly from the experts in risk management in banks. The main suggestion for universities derived from this study is to implement a specialization within the study into math or law. The math branch needs to work with higher IT, statistics and high-level calculations, whereas the law branch focuses on directives, national and international guidelines and the regulatory standards of the EU. Both branches need to bring an expertise of risk categories and managing risk along. To acquire competencies in critical thinking and applying

the theory into practice, leaning-on-the-job and case studies need to be part of an applied university study programme.

Limitations

During the interview the research team received the feedback, that some experts see a big difference between theory and practice. Some necessary knowledge, which is of great importance in a bank, cannot be taught at a university because of its complexity and specialization. The focus of the questionnaire could have been worked out more clearly in advance to minimize the need for explanation during the survey. Another methodological critique is the open design of the qualitative questions. After each block open supplementary questions were asked to gain additional inputs. Although the information generated is very valuable, it is broad and difficult to pool. A restriction to concrete and specific open questions would have made the evaluation process much easier and focused attention on the essential.

Further Research

The research on “Requirements for risk management” could be deepened by supplementary analyzes.

- A survey of new entrants in the risk management department in a bank would be an appropriate supplement to the survey of managers. This could probably bring new insights or reinforce the results already found.
- In addition, discussions could be done with the human resource department of the respective bank or with external recruiters. These experts bring a different perspective on requirements and competencies and could also provide complementary results.
- An analysis of job postings from entry-level positions could define the skill set for risk management jobs in the bank. On advertisements for the respective position the requirements are very narrowly worded. The necessary competencies selected by human resource show the relevant requirements for the job.
- The internal development and training programs of a bank also show in which direction employees should develop. The training courses for young entrants in risk management reveal the importance of different skills for the job. For this reason, an analysis of the internal training programs could enhance the findings of the survey conducted.
- An adaption of the research on an international base could bring new insights and compare different approaches of universities.

Based on the results found, a curriculum for a university program in the field of banking, finance and risk management could now be refined. The content could be adapted to the market and corresponded to the requirements of future entrants and newcomers to risk management in Austrian banks. A practice-oriented design of the teaching contents and the educational approaches could offer the university a clear added value of training for the financial market.

References

- Baur, N., & Blasius, J. (Eds.). (2014). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer VS. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0>
- Blinder, A. (2010). Teaching Macro Principles after the Financial Crisis. *The Journal of Economic Education*, 41(4), 385–390. <https://doi.org/10.1080/00220485.2010.510394>
- Brugger, M. (2014, December 9). FHs versus Universität: Der ewige Clinch. *derStandard.at*. Retrieved from <http://derstandard.at/2000009145226/FHs-versus-Universitaet-Der-ewige-Clinch>
- Fink, L. D. (2013). *Creating significant learning experiences: An integrated approach to designing college courses* (Revised and updated edition). *Jossey-Bass higher and adult education series*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Friedman, B. M. (2010). Reconstructing Economics in Light of the 2007–? Financial Crisis. *The Journal of Economic Education*, 41(4), 391–397. <https://doi.org/10.1080/00220485.2010.510397>
- Groenewegen, J. (Ed.). (2007). *Teaching pluralism in economics*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Huber, C., & Scheytt, T. (2013). The dispositif of risk management: Reconstructing risk management after the financial crisis. *Management Accounting Research*, 24(2), 88–99. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.04.006>
- Jacobs, J., Riegler, J., Schulte-Mattler, H., & Weinrich, G. (2012). *Frühwarnindikatoren und Krisenfrühaufklärung: Konzepte zum präventiven Risikomanagement* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung. Lehrbuch*. Wiesbaden: Springer VS. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-02479-6>
- Karamouzis, N., & Minsky, H. P. (1987). Stabilizing an Unstable Economy. *Southern Economic Journal*, 54(2), 506. <https://doi.org/10.2307/1059346>
- Kuckartz, U. (2014). *Mixed Methods: Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren*. Wiesbaden: Springer VS. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-93267-5>

- McGoldrick, K., & Peterson, J. (2011). Significant Learning and Civic Education: Shifting Frameworks for Teaching in Light of Learning about the Financial Crisis. *Journal of Social Science Education*, 10(3), 16–25. <https://doi.org/10.4119/UNIBL/jsse-v10-i3-1172>
- Mertzanis, C. (2013). Risk Management Challenges after the Financial Crisis. *Economic Notes*, 42(3), 285–320. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0300.2013.12011.x>
- Petersen, T. (2014). *Der Fragebogen in der Sozialforschung. utb-studi-e-book: Vol. 4129*. Konstanz, Stuttgart: UVK-Verl.-Ges; UTB. Retrieved from <http://www.utb-studi-e-book.de/9783838541297>
- Peterson, J. (2013). Economics Education after the Crisis: Pluralism, History, and Institutions. *Journal of Economic Issues*, 47(2), 401–410. <https://doi.org/10.2753/JEI0021-3624470213>
- Peterson, J., & McGoldrick, K. (2009). Pluralism and Economic Education: A Learning Theory Approach. *International Review of Economics Education*, 8(2), 72–90. [https://doi.org/10.1016/s1477-3880\(15\)30067-0](https://doi.org/10.1016/s1477-3880(15)30067-0)
- Schmidt-Atzert, L., Amelang, M., Fydrich, T., & Schmidt-Atzert-Amelang. (2012). *Psychologische Diagnostik* (5., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). *Springer-Lehrbuch*. Berlin: Springer. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-17001-0>
- Shiller, R. J. (2010). How Should the Financial Crisis Change How We Teach Economics? *The Journal of Economic Education*, 41(4), 403–409. <https://doi.org/10.1080/00220485.2010.510409>
- Solow, R. M. (1983). Cowles and the Tradition of Macroeconomics. *Cowles Foundation for Research in Economics, New Haven*. Retrieved from <http://cowles.yale.edu/sites/default/files/files/conf/50th/50th-solow.pdf>
- Strauß, M. (2009). *Wertorientiertes Risikomanagement in Banken: Analyse der Wertrelevanz und Implikationen für Theorie und Praxis*. Univ., Diss.--Marburg, 2008 (1. Aufl.). *Gabler Edition Wissenschaft*. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-9961-0>
- Streimikiene, D., Girdzijauskas, S. A., & Moskaliova, V. (Eds.). (2014). *Economic bubbles and financial pyramids: Logistic analysis and management. Economic issues, problems and perspectives*. Hauppauge, New York: Nova Science Publishers Inc. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=851319>
- Teddle, C., & Tashakkori, A. (2010). *Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences* ([Nachdr.]). Los Angeles: SAGE Publ.
- trend.Top 500. (2016). Leitfaden: [trendtop500.at](http://www.trendtop500.at). Retrieved from <http://www.trendtop500.at/leitfaden/>

Selflessness and management – an antagonism?

Ursula Kapfenberger-Poindl¹

ABSTRACT: Management literature emphasize mainly efficiency and profit maximization. Selflessness seems not to be a necessarily usual trait for managers and is not educated in management schools. However, managers are also human beings with a personal history and have developed personal values. Therefore, these values may be also influence factors for management decisions. The question of this paper is, if managers are only rational driven on basis of their business targets or do they act on basis of their personal value scheme. For this paper three categories and some of the included values of the Schwartz's value scheme are considered. The three categories tradition, benevolence, and the category universalism are analyzed in a survey with 118 managers of different branches. The hypothesis is, that managers do rate those values low which are connected with selflessness. However, the study could show, that management reality is not that easy. There is evidence that management is connected with high personal and business values, although the small sample provides the basis for further research.

KEYWORDS: Leadership styles, Business Values, Management, Organization, Selflessness

JEL Code: J17, J50, O10, Z13, M14

¹ Ursula Kapfenberger-Poindl PhD Student, University of West Hungary, Alexandre Lamfalussy Faculty of Economics, and University of Applied Sciences Burgenland, u.poindl@gmx.at

Introduction

Management and selflessness seems to be a contradiction itself. In common sense, companies are used to make profit and not to have altruistic targets. Therefore, managers were considered as business and goal oriented people, who act strict profit oriented. But on the one hand, managers are human beings, who have personal values, which cannot always be separated from their business behavior and on the other hand, altruism can make sense also for companies and improve their performance. In this paper three categories and some of the included values of the Schwartz's value scheme are considered. The three categories tradition (values: devoutness, humbleness and modesty) benevolence (values: helpfulness, forgivingness, love, friendship, meaning in life and a spiritual life) and the category universalism (values: wisdom, broad mindedness, a world at peace, inner harmony) are analyzed in a survey with 118 managers of different branches. The hypothesis (H1) is, that managers do rate those values low, which are connected with selflessness.

Theoretical background

Selflessness is connected in literature with self-transcendence, mediation and serenity (Levenson et. al, 2005.), altruism (Gates & Steane, 2009), spirituality (Delbecq, 1999) and virtue (Grant, 2011). Similar personal values can be found in the universal value scheme of Schwartz (Schwartz, 1992a). Czinkota (2017) claimed that corporations are expected not only to make profit, but also take responsibility for society and governmental problems to find possible answers of future problems and that it is expected that companies see their responsibility for instance for marketing caused problems and find future solutions. Unethical behavior lead to a loss of consumer's trust and afterwards also profit. People feel a growing desire of business based on responsibility, wisdom and humanistic and holistic philosophy. To hear of the voice of soul and match it up with business intentions should guide managers and influence both, customers and team members. Four new areas are defined for a responsible business: truthfulness, simplicity, expanded participation and personal responsibility. Companies should practice mindful leadership instead of profit maximization. Ethic and honesty should be basis of business and should be teaching in management education. Steven Brookes (Brookes, 2014) worked on principal oriented leadership in public interest, which he defined as *"a benefit or advantage of the whole community"*. In

public leadership values of the society receive an exceptional meaning, apart from profit gaining. Many authors work on the influence and impact of spirituality in business. They complain, that business produces “*large scale ecological, social and ethical ills*” (Zsolnai & Illes, 2017) and claim that spiritual business models would lead to enhanced motivation of employees and employers and therefore business performance should not only be measured in business factors but in a broad “wisdom-based” management scheme (Bouckaert & Zsolnai, 2011). Some leadership style theories focus on value orientation and emphasize the meaning of responsibility and altruism in management.

Value oriented Leadership styles

In literature different leadership styles have been defined and every style seems to have its focus on different priorities. Autocratic style is known for straight decision-making of the leader, in democratic style team members have an active part in decision making while in laissez faire leadership team members have to decide alone because of the lack of leading of the team leader (Lewin, Lippitt, & White, 1939). On basis of these three basic leadership styles there have been defined further leadership styles with different emphases. In the context of selflessness especially value oriented leadership styles should be mentioned. Those leadership styles not only focus on business targets alone but include also factors like personal and ethical values, work climate, traditions and social and religious conventions into their business decision making concepts (Frederick, 1995). In value based leadership the four principles self-reflection, balance, genuine humility and true self confidence are in the center of the leading person (Kraemer, 2011). In servant leadership style the decision making process is even stronger carried out from team members but not from the leader (Frick, 2004) while decisions in transformational leadership both variants are possible but always with the focus on the whole vision of the organization (Bass & Riggio, 2006). The focus of servant leaders is more in trust and relationship oriented and has the emphasis more on people than processes and figures (Dutta & Khatri, 2017). They are altruistic, wise, supportive, persuasive and emotional healing (Barbuto & Wheeler, 2006). Covey’s (Covey, 1992) model of principal centered leadership is based on four levels – personal, interpersonal, managerial and organizational – and has defined the characteristics life-long-learning, service orientation, optimism, believing in people, a balanced social, spiritual, hardworking, adventurous and creative life. All decisions are made with emphasis on long-time goals, personal values and ethical principles. All value oriented

leadership styles have an emphasis on ethical and moral aspects and personal values in common which is often connected with spiritual convictions.

Methodology

A quantitative survey in March and April 2017 in Austria and neighbouring countries was carried out. An online questionnaire was sent directly to selected companies and to different disseminators like the Danube University Krems, the University of Applied Sciences Burgenland, the chamber of commerce Austria and their nine branches in the federal states, to regional organisations, like the Wirtschaftsforum Waldviertel and the Danube-Moldau region. The survey was also published on online platforms like XING, LinkedIn and SurveyCircle. The survey target group were managers of different management levels. 189 persons took part, 118 participants completed the survey fully. 71 male and 43 female people participated, four people did not specify their sex. 25,4% of the attending managers were between 18 and 35 years old, 43,2% were between 36 and 50 years, 28% were between 51 and 65 years and three were over 65 years old. One person did not specify his/her age. 88 (74,6%) came from Austria, 26 (22%) from Germany, 2 (1,7%) from Hungary, 1 (0,8%) from Italy and 1 person (0,8%) from Switzerland. Participant's education level from compulsory school to postgraduates. About two thirds have graduated from University. Almost 17% of participants are owner of a company, to more than 20% CEOs, 24,5% are division Managers and nearly 29% are heads of a department. 3,4% are team managers, the remaining people have other duties. Nearly 63% work in small and medium companies with less than 250 employees. The group of respondents covers a wide range of industries. These are banking, media, food and agriculture, electronics, sports and entertainment, trade, production and craft, logistics and transport, engineering, medicine and pharmaceuticals, consulting, services, construction and architecture, education, energy, tourism, facility management and real estate, IT, arts and culture and others.

Investigated value categories and the included values were, based on the value scheme of Schwartz (1992b) and the advanced version for business values of Koironen (2002):

- *Self-direction:*
 - Personal: freedom, creativity, independence, choosing own goals, curiosity, self-respect
 - Business: visionary top management, innovativeness, resourcefulness, autonomy / independence, target mindedness
- *Stimulation:*
 - Personal: an exiting life, a varied life, daring
 - Business: flexibility, risk taking
- *Hedonism:*
 - Personal: pleasure, enjoying life
 - Business: sense of humor
- *Achievement:*
 - Personal: ambition, influence, capacity, success, intelligence
 - Business: Industriousness and hard working, respectability, stress tolerance, economic return, persistence, quality (products and activity)
- *Power:*
 - Personal: social power, wealth, authority, preserving the public image, social recognition
 - Business: social citizenship, strive for growth, good public image, social status with recognition, nonhesitancy to seize opportunity
- *Security:*
 - Personal: family security, national security, reciprocation of favors, sense of belonging, health, social order, cleanliness
 - Business: wellbeing of personnel, cautiousness, credibility, behaving and acting systematically
- *Conformity:*
 - Personal: obedience, self-discipline, politeness, honoring of parents and elders
 - Business: obeying the law, productivity, politeness
- *Tradition:*
 - Personal: respect for tradition. Devoutness, accepting the portion in life, humbleness, modesty, detachment
 - Business: respect for traditions, thriftiness, service mindedness
- *Benevolence:*
 - Personal: helpfulness, responsibility, forgivingness, honesty, loyalty, mature love, true friendship, a spiritual life, meaning in life
 - Business: helpfulness, responsibility, honesty, loyalty, cohesiveness

- *Universalism:*

- Personal: equality, unity with nature, wisdom, a world of beauty, social justice, broad-minded, protecting the environment, a world at peace, inner harmony
- Business: continuous learning, ethics, openness, ecological consciousness, harmony

Personal values which are connected with selflessness are devoutness, humbleness and modesty (tradition), helpfulness, forgivingness, love, friendship, meaning in life and a spiritual life (benevolence) and wisdom, broad mindedness, a world at peace, inner harmony (universalism).

Koironen (2002) defined on the Schwartz' model special business values, which are: visionary top management, innovativeness, resourcefulness, autonomy / independence, target mindedness, Flexibility, risk taking, sense of humour, Industriousness and hard working, respectability, stress tolerance, economic return, persistence, Quality (products and activity), social citizenship, strive for growth, good public image, social status with recognition, non-hesitancy to seize opportunity, wellbeing of personnel, cautiousness, credibility, behaving and acting systematically, obeying the law, productivity, politeness, respect for traditions, thriftiness, service mindedness, helpfulness, responsibility, honesty, loyalty, cohesiveness, continuous learning, ethics, openness, ecological consciousness, harmony. In business service mindedness (tradition), helpfulness, loyalty, cohesiveness (benevolence) and ethics, openness, harmony (universalism) are the "selfless values".

Description and Findings

In the survey, people were asked about their personal and business values and additionally about the most adored traits and values of their role models in childhood. Answers were summed up within the ten value categories. Those values, which are connected in literature with selflessness and should be investigated in this paper, can be found in the value categories: tradition (values: devoutness, humbleness and modesty) benevolence (values: helpfulness, forgivingness, love, friendship, meaning in life and a spiritual life) and universalism (values: wisdom, broad mindedness, a world at peace, inner harmony).

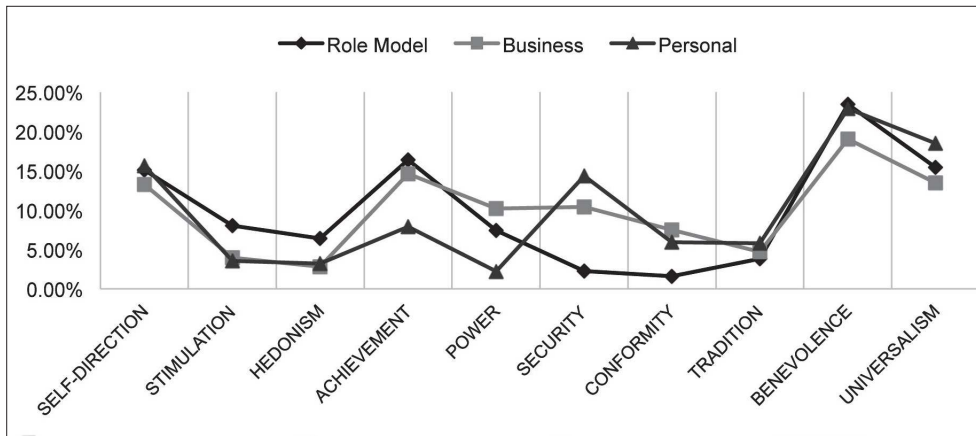


Figure 1: Comparison of Personal, Business and Role Model Values

Source: Own calculation

Comparison of the value schemes show, that there are similarities of personal, business and role model values in self-direction, benevolence and tradition, whereby the latter is on a low level. Differences consists in achievement, power, security and conformity. A possible explanation could be that achievement is distinctive at a role model and also in business categories but not in personal life. Security is important for personal life as already been stated by Maslow (Maslow & Frager, 1987) and, with some limitations also in business life. On the other hand, it seems not to be an important value for a role model. Conformity and tradition work the same way. Both have generally minor importance but especially with the role model, because humans would usually not adore those traits on an idol. Stimulation and Hedonism play a role especially with the role model but on a low level and it seem not to be important values in personal and business life. High rated single values in business were credibility, honesty, responsibility and target mindedness. High ranked after these typical business values were the “selfless business values” loyalty, openness, helpfulness and service orientation. In the middle field were cohesiveness and ethics and only harmony has been rated low.

Differentiation between Leadership Styles

In the survey people were asked twenty questions about their leadership styles. Answer possibilities were “I fully apply” (4 points), “I largely apply” (3 points),

“I do rather not apply” (2 points) and “I do not apply” (1 point). Those questions were assigned to one of the five different leadership styles as can be seen in the table below. Answer points were subsumed under the respective LS Style and the average of each Leadership style was calculated.

In evaluation two datasets were excluded, because all questions were answered either with “I fully apply” or “I do not apply”, which would be contradictory. So 116 datasets remained for analysis. Analysis of the question showed, that most participants had a participative leadership style (68), 23 people had a servant leadership style, 16 had a laissez-faire style and five in each case had either an autocratic or a transformational leadership style. On contrary, autocratic (LS1) and laissez-faire (LS5) were those styles with the least points (LS1- 56 person, LS2 – 2 people, LS3 – 1 person, LS4 – 0 people, LS5 – 57 people), so that it can be assumed that LS1 and LS5 are extremes in leadership.

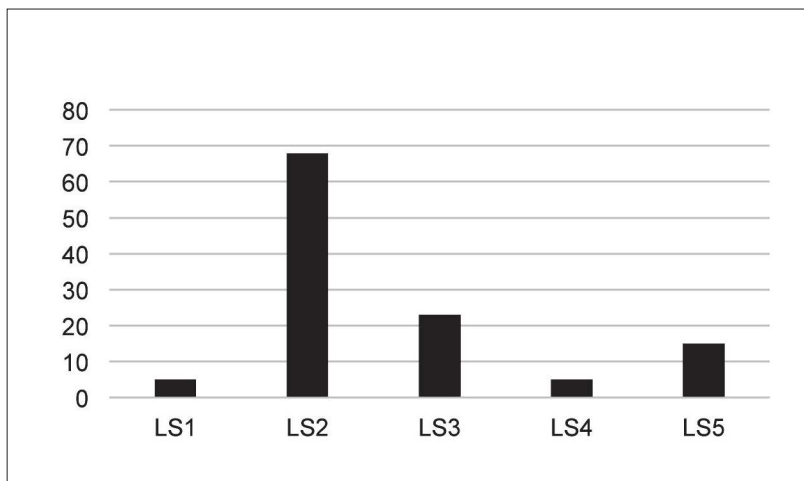


Figure 2: Distribution of Leadership styles of survey

Source: Own calculation

Three 3% of men and 7% of women, are autocratic leaders in this survey group. Participative leadership style is the most common and the allocation between men and women is nearly the same. The second most common leadership style is servant leadership and the allocation between the genders is also nearly equal. Transformational leadership style is, together with autocratic leadership style the least common. Laissez-faire leadership style has a predominant male share. It is difficult to make a final conclusion about male and female preferences in leadership

style because of the small sample. It may be a certain tendency that women tend more to the autocratic leadership style than men and on the other hand, men may be use more often laissez-faire style. On the basis datasets, different leadership styles were compared analyzed with regard of value categories in personal and in business areas and compared to each other.

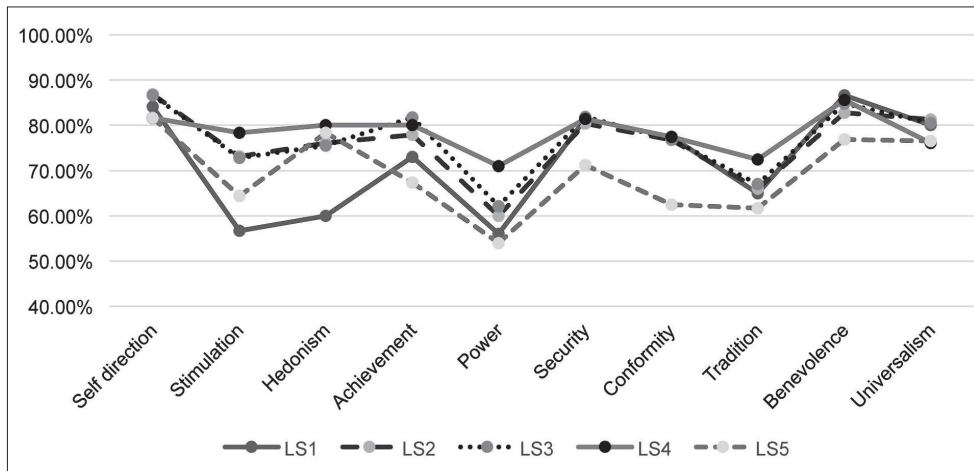


Figure 3: Comparison of Personal Values and Leadership Style

Source: Own calculation

Although the small sample does not allow final statements, a certain pattern can be seen. The figure above shows different value pattern of each leadership style in the field of personal values. LS1 has low results in stimulation, hedonism and power and peaks in self-direction, achievement, security, conformity, benevolence and universalism. LS2 has its lowest points in power and tradition, but is generally quite consistent. LS3 is high in self-direction, achievement, security, benevolence and universalism. LS4 is quite high in all categories but lowest in power and tradition. LS5 has its peaks in self-direction, hedonism, benevolence and universalism, is very low in power and the other value categories are also generally low. The range between lowest value and highest are from about 55% up to 88%. Considering business value categories and leadership style it shows a different picture.

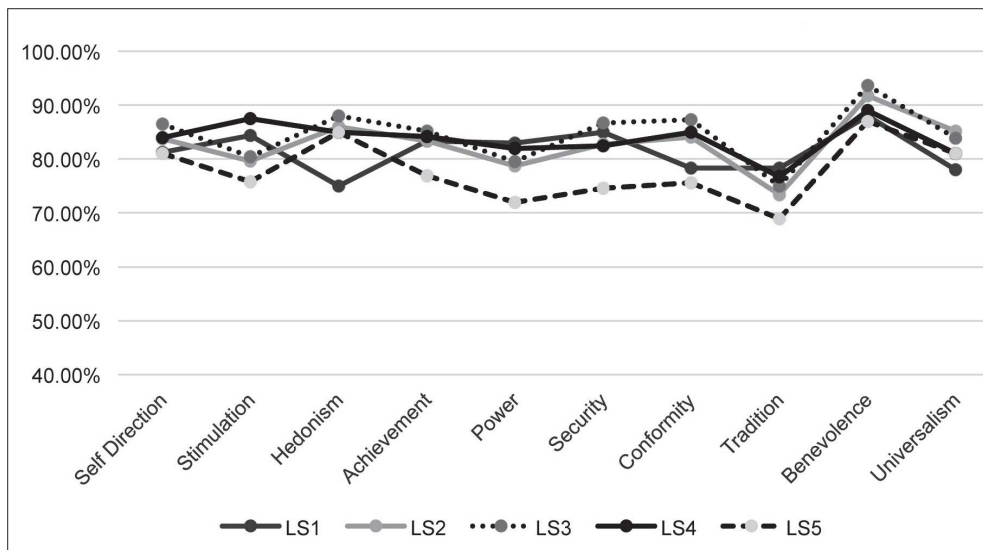


Figure 4: Comparison of Business Values and Leadership Style

Source: Own calculation

Considering the different leadership styles and their value category schemes, the first thing to notice is that lines are approaching each other, more than in the comparison of personal values. The range of value importance also increased to a range between 70% up to 94%. Autocratic leadership style again has its lowest point on hedonism, but now stimulation, achievement, power, security, and benevolence are high. Universalism has decreased. Which could mean, that business needs are steering these values. Laissez-faire style again is the bottom line except in hedonism. Participative and servant leadership style now have quite similar value schemes whereby servant leadership style in every category is slightly higher than participative style. Transformational leadership style has a unique peak in stimulation, apart from that, it follows more or less the value schemes of participative style. In an earlier paper, publications about leadership styles were analysed and scanned for mentioning specific values. The result of the analysis of the frequency of mention in percent is shown in the table below.

	LS1	LS2	LS3	LS4	LS5
	Autocratic In %	Participative In %	Servant In %	Transformational In %	laissez- faire in %
Self-direction	12,50	25,00	12,50	87,50	12,50
Stimulation	0,00	0,00	0,00	66,67	0,00
Hedonism	0,00	0,00	0,00	50,00	0,00
Achievement	50,00	0,00	0,00	87,50	0,00
Power	83,33	0,00	16,67	50,00	0,00
Security	28,57	57,14	57,14	57,14	0,00
Conformity	50,00	25,00	25,00	50,00	0,00
Tradition	33,33	16,67	66,67	16,67	0,00
Benevolence	11,11	55,56	77,78	33,33	0,00
Universalism	0,00	33,33	55,56	33,33	0,00

Table 1: Values in leadership literature

Source: Own calculation

Results were now ranked between 1 to 10, whereat 10 is the most frequently mentioned value and 1 is the least mentioned value. In a second step the results of the business values of the different leadership styles were also ranked in this way and on this basis business values in leadership theory and leadership practice were compared. As can be seen, literature mentions and practical results differ in many points. These discrepancies may come from concentrating on typical and prominent characteristic of this leadership style in literature whereas in reality a leader mostly cannot be attributed into a single leadership style. Because of being too focused on leading, some value categories were not yet regarded in some leadership literature at least for certain leadership styles, like laissez-faire style. What can be seen in the autocratic style is, that stimulation, security and benevolence plays a much bigger role in reality, whereas conformity, tradition and power do not. In participative leadership, tradition and security seem to have not the importance in reality as literature may suggest, on the other hand hedonism and achievement have a significant higher importance. Servant leadership style would imply that tradition and universalism are most important and stimulation and achievement are not, but

as the chart shows is there no correspondence in these four value categories. More correspondence can be found in transformational leadership in theory and reality. This may be the case, because this leadership theory works with the whole value range. And nearly no correspondence can be found in laissez-faire leadership style, because literature again do not yet focus on values of the leading person, but this does not mean in reality, that laissez-faire leaders do lack of values. A methodical problem in this analysis and in the graphical representation is, that many value categories have reached a high percentage, and because of the ranking method, a distortion of results may occur. So it is possible that a value, which has reached a high level can have a low ranking only because there are some other values only a slightly higher in the percentage result. It is important to keep this fact in mind when considering these results.

Summary

The survey showed that value categories, which are connected with selflessness are mainly ranked high. Benevolence and universalism were quite high ranked, in both, personal and in business life, something which has not been expected to this extent. Values were generally high ranked in this study group, although there were differences between personal and business values. In business live the selfless values “loyalty”, “openness”, “helpfulness” and “service mindedness” are ranked high, whereby “ethics” and “cohesiveness” can be found only in the middle field and “harmony” ranks on the lower end. Different leadership styles did show different value schemes; though different leadership styles were getting closer in business matter. Self-direction, benevolence and universalism were those value categories, which were highest ranked whereas tradition were low ranked in every leadership style. Hedonism seemed to be an important value category for all except for autocratic leaders. Laissez-faire style had the lowest level of value schemes, except in hedonism. Gender allocation of participants was about one third women and two third men. Female leaders seemed to tend more to an autocratic style than men and men tended more to a laissez-faire style in this study. Although because of the small sample no general statement can be given at this time. Proportional distribution between male and female in participative, servant and transformational style is fairly even without significant deviation. The hypothesis, that different leadership styles would develop different value schemes could be proven only to a certain extent, because value schemes actually do differ, but show similar pattern. A survey with a bigger sample could lead to more accurate results. Reality check

of the text analysis of values of leadership style descriptions in literature and the survey came to the result that there are some differences. These deviations probably result, among others, from the concentration on main points in leadership literature to make clear, where the focus of the leadership style is, but this does not mean by implication that a leader do not have certain other values as well, what could be shown in this survey. What became visible is, that transformational leadership style work has the most overlaps between theory and reality and laissez-faire style obviously is rarely described by values. Limitation of this study can be socially desirable answers and an exaggerated opinion of participants as well as different possible perspectives, like the perspective of the leader for himself or for his employees. In comparison of theory and reality the ranking method stresses the importance of single value schemes, so that only little differences in percentage of importance lead to high or low results. Another survey with a larger sample may lead to more clarification.

References

- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300–326. <https://doi.org/10.1177/1059601106287091>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed). Mahwah, N.J: L. Erlbaum Associates.
- Bouckaert, L., & Zsolnai, L. (2011). *The Palgrave handbook of spirituality and business*. New York: Palgrave Macmillan. Retrieved from <http://public.eblib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=1033803>
- Brookes, S. (2014). Is selfless leadership an impossible ideal for public leaders? *International Journal of Leadership in Public Services*, 10(4), 200–216. <https://doi.org/10.1108/IJLPS-08-2014-0014>
- Covey, S. R. (1992). *Principle-centered leadership*. New York: Simon & Schuster.
- Czinkota, M. (2017). The soul of business. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 20(2), 226–229. <https://doi.org/10.1108/QMR-01-2017-0018>
- Delbecq, A. L. (1999). Christian spirituality and contemporary business leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 345–354. <https://doi.org/10.1108/09534819910282180>
- Dutta, S., & Khatri, P. (2017). Servant leadership and positive organizational behaviour: the road ahead to reduce employees' turnover intentions. *On the Horizon*, 25(1), 60–82. <https://doi.org/10.1108/OTH-06-2016-0029>

- Frederick, W. C. (1995). *Values, Nature, and Culture in the American Corporation*. New York: Oxford University Press. Retrieved from <http://public.eblib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=241427>
- Frick, D. M. (2004). *Robert K. Greenleaf: a life of servant leadership* (1st ed). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Gates, D., & Steane, P. (2009). Altruism – an alternative value in policy formation and decision making. *International Journal of Social Economics*, 36(10), 962–978. <https://doi.org/10.1108/03068290910984759>
- Grant, P. (2011). An Aristotelian approach to sustainable business. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 11(1), 4–14. <https://doi.org/10.1108/14720701111108808>
- Koiranen, M. (2002). Over 100 Years of Age But Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms. *Family Business Review*, 15(3), 175–187. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00175.x>
- Kraemer, H. M. J. (2011). *From values to action: the four principles of values-based leadership*. San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created “Social Climates”. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Maslow, A. H., & Frager, R. (1987). *Motivation and personality* (3rd ed). New York: Harper and Row.
- Schwartz, S. H. (1992a). UNIVERSALS IN THE CONTENT AND STRUCTURE OF VALUES: THEORETICAL ADVANCES AND EMPIRICAL TESTS IN 20 COUNTRIES. *ADVANCES IN EXPERIMENTAL SOCIAL PSYCHOLOGY, VOL. 25*, 1–65.
- Schwartz, S. H. (1992b). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 Countries. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. Vol. 25). San Diego: Academic P.
- Zsolnai, L., & Illes, K. (2017). Spiritually inspired creativity in business. *International Journal of Social Economics*, 44(2), 195–205. <https://doi.org/10.1108/IJSE-06-2015-0172>

Appendix

Age	Sex		
	male	female	no specification
	Count	Count	Count
<i>18 - 35</i>	14	16	0
<i>36 - 50</i>	30	19	2
<i>51 - 65</i>	25	7	1
<i>over 65</i>	2	0	1
<i>not specified</i>	0	1	0

Age and Sex

Source: Own calculation

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<i>Compulsory School</i>	1	,8	,8	,8
<i>Apprenticeship or vocational training School</i>	12	10,2	10,2	11,0
<i>Secondary School or higher Technical or vocational school</i>	18	15,3	15,3	26,3
<i>College</i>	13	11,0	11,0	37,3
<i>University (Bachelor)</i>	23	19,5	19,5	56,8
<i>University (Master, Magister, Dipl. Ing.)</i>	42	35,6	35,6	92,4
<i>University (Dr/ PhD)</i>	9	7,6	7,6	100,0
Total	118	100,0	100,0	

Educational Level

Source: Own calculation

		LS Style										Total
		LS 1		LS 2		LS 3		LS 4		LS 5		
		Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	
Sex	male	2	3%	41	58%	14	20%	3	4%	11	15%	71
	female	3	7%	24	57%	9	21%	2	5%	4	10%	42
	No specification	0	0%	3	100%	0	0%	0	0%	0	0%	3
	Total	5	4%	68	59%	23	20%	5	4%	15	13%	116

Gender allocation of Leadership styles

Source: Own calculation

Question	Leadership style
1. I do the decisions without consulting my staff members	1;4
2. I consult my staff members, afterwards I take my decision	2;4
3. My staff members decide autonomously, I am only advising them.	3
4. My staff members have complete freedom in their decisions.	5
5. I make plans, lists and job descriptions, which everyone must comply.	1
6. My staff members develop processes and working documents completely independently	5;3;4
7. I check each instruction on compliance	1
8. I set up specific goals and check them regularly	1;4
9. I am part of the team	2;3;4
10. I listen well and I am open for any suggestions of my staff members	2;3
11. I acknowledge my staff members with praise	1;2;3;4
12. If it is necessary, I also provide critique	1;2;4
13. I do communicate my goals openly and regularly to my staff members	2;4
14. I keep in contact with my staff members and know their problems and needs	2;3;4
15. I challenge and encourage my staff members to reach extraordinary goals.	4
16. It is important for me, to support my employees in their professional development	2;3;4
17. We have established a friendly cooperative atmosphere	2;3
18. Competition between team members promotes the capability of the organisation	1;4
19. The wellbeing of our employees is more important for me than target achievement	3
20. My main priority is target achievement, no matter how.	1

Question of Leadership style and assignment

Source: Own calculation

Lean eszközök a kkv-k fejlesztésében

Lean tools and sme development

Dr. Koloszár László phd ¹

Pankotay Fruzsina Magda ²

ABSZTRAKT: Az erős, nemzetközi viszonylatban is versenyképes hazai KKV-szektor létrehozása a magyar gazdaság felzárkózásának egyik kulcstényezője. E folyamat katalizálásának céljával több kormányzati program is indult, átütő eredményeket azonban egyik sem hozott. Meglátásunk szerint a hazai KKV-szektorban alkalmazott menedzsment eszköztár szűkre szabott, mely a vállalkozások versenyképességét is befolyásolja. A fenti szektorban, mind a vezetésben, mind a vállalkozás többi szintjén, a szervezeti kultúrában, a korszerű, ugyanakkor jelentős apparátust nem igénylő menedzsment szemlélet vélhetően kevésbé jelenik meg, a gazdálkodás színvonala pedig a vállalkozásban meglévő műszaki innovációs potenciál piacra vitelét is befolyásolja. E tanulmányban azokat az eszközöket tekintjük át, melyek véleményünk szerint alkalmasak lehetnek, a szektor sajátosságaiból adódó lehetőségekkel és korlátokkal együtt, a KKV-k menedzsmentjének fejlesztésére. A vizsgálatba az elmúlt években egyre népszerűbb, a KKV-szektor által is elérhető lean menedzsment eszközeit emeljük be.

KULCSSZAVAK: lean, KKV

JEL KÓD: M11

¹ Dr. Koloszár László PhD egyetemi docens (Associate Professor)
Soproni Egyetem, Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar, Sopron
(University of Sopron, Alexandre Lámfalussy Faculty of Economics, Sopron, Hungary)

² Pankotay Fruzsina Magda PhD-hallgató (PhD Student)
Soproni Egyetem, Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar,
Széchenyi István Doktori Iskola, Sopron (University of Sopron, Alexandre Lámfalussy
Faculty of Economics, István Széchenyi Doctoral School, Sopron, Hungary)

*„Egyedül ne tégy semmit!
Segítenek hatan. Név szerint:
Miért? Hol? Mit? Ki? Mikor? Hogyan?»
/Rudyard Kipling: A dzsungel könyve/*

Bevezetés

Az erős, nemzetközi viszonylatban is versenyképes hazai kis- és középvállalati (KKV)-szektor létrehozása a magyar gazdaság felzárkózásának egyik kulcs-tényezője. E folyamat katalizálásának céljával több kormányzati program indult, átütő eredményeket azonban egyik sem hozott. A KKV-n belül a középvállalkozások a 2000-es évek eleje óta zsugorodó tendenciát mutatnak. Ezt felerősítette a gazdasági válság és az iparági átrendeződések, valamint a tulajdonosi szerkezet. (Kovács et al. 2017).

Meglátásunk szerint a hazai KKV-szektorban alkalmazott menedzsment eszköztár szűkre szabott, mely a vállalkozások versenyképességét is befolyásolja. A fenti szektorban, mind a vezetésben, mind a vállalkozás többi szintjén, a szervezeti kultúrában, a korszerű, ugyanakkor jelentős apparátust nem igénylő menedzsment szemlélet vélhetően kevésbé jelenik meg, a gazdálkodás színvonala pedig a vállalkozásban meglévő műszaki innovációs potenciál piacra vitelét is befolyásolja.

A tanulmány célkitűzése, hogy áttekintse azokat az eszközöket, melyek alkalmasak lehetnek, a szektor sajátosságaiból adódó lehetőségekkel és korlátokkal együtt, a KKV-k menedzsmentjének fejlesztésére. A vizsgálatba az elmúlt években egyre népszerűbb, a KKV-szektor által is elérhető lean menedzsment eszközeit emeljük be, szakirodalmi és tapasztalati eredmények alapján.

Szakirodalmi áttekintés

Lean történet, lean alapok

A hatékonyság mérés első nyomai már a görög és római időkben is megjelentek. 1574-ben a gályahajó építés már folyamatos termelésben történt, az 1800 évek elején elindult a sorozatgyártás, automatizálás, a cserélhető alkatrészek Whitney nevéhez köthetően. 1890-ben Toyoda Sakichi feltalálja a szövőszéket, majd kialakítja a Jidoka koncepciót. 1908-ban Ford bevezeti a T-modellt, majd a Highland Parkba költözik, melyet a „Lean Gyártási Rendszer” szülőhelyének tartanak. Itt meglátogatja Toyoda Sakichi és tanulmányozza a Ford Termelési Rendszert. A fordizmus tömegtermelése az 1970-es évek globalizáció, olajválság, piactelítődéséig jól működött. Toyoda folyamatosan fejlesztette magát és tanulmányozta az amerikai ipart. Megismerkedett a Ford-féle tömeggyártással, a T-moddellel, és kicsit később a minőségellenőrzéssel. Az anekdotikus Ford mondat: „A vásárló kérhet bármilyen színű autót, csak az a lényeg, hogy fekete legyen”- utalva a tömegtermelésre. A Gilbreth házaspár a századelőn a munkapszichológiát és a mozdulatelemzést vizsgálta a termelés hatékonyságának javításához (Brian, 1992).

Módszereiket a háború időszakában a repülőgépgyártásban tökéletesítették. 1940-ben Deming bevezeti a mintavételezéses ellenőrzés módszerét, ami Amerikában nem arat sikert, de ennek kapcsán 1951-ben a Japán Mérnökök és Tudósok Uniója (JUSE) meghívja a japán népszámlálásra. Itt értő partnerre talál a Toyota gyár termelési vezetőjénél, Ohnonál, aki tovább finomítja és megfogalmazza a Toyota Production System alapelveit.

Fayol vezetési-szervezési elvei ugyancsak a munkamegosztáson alapuló magas fokú specializációból indultak ki. Az emberre figyelt, így a funkciók alapján hat üzemi szervezetet különített el. A mai értelemben vett vállalati hatékonyság mérés első mérőföldköve mégis Taylor volt. 1911-ben kiadott, tudományos menedzsmentről szóló „A tudományos irányítás alapelvei” című könyvében leírt alapelvek később „Taylorizmus” néven váltak ismertté. Munkájában a fizikai dolgozók termelékenységének növeléséről értekezik.

Gilbrethék munkáját gyakran összemossák Tayloréval, pedig jelentős a különbség. A Taylorizmus szimbóluma a stopper volt; Taylor elsősorban a folyamatidők csökkentésével foglalkozott. Gilbrethék ezzel szemben a folyamatok hatékonyabbá tételét igyekeztek fejleszteni. Mindketten közel azonos időben kidolgozták a mozdulatok vizsgálatának elméletét, lejegyzeteltek minden mozdulatot, a teljesítéshez szükséges időt. Taylor kiszelektálta a felesleges

mozdulatokat, a megfelelőket logikai sorrendbe állította. Hitte, hogy ha a munkát az elvei alapján szervezik át, az magasabb termelékenységet és nagyobb elégedettséget fog eredményezni a vállalatok vezetői, ezáltal a dolgozók számára (Taylor, 1911/1998).

A Taylor-módszerek elterjedése és a Deming először szintén Amerikában kidolgozott Total Quality Control elmélete ellenére, a módszer térnyerése mégis Japánhoz, a Toyota vállalathoz köthető. A TQM és TPM vállalatirányítási rendszerek nyújtották az alapot a TPS rendszerhez. Deming úgy fogalmazott, hogy „újrdefiniálták a TQM-et”. A Deming ciklus négy lépése pedig a következő: Plan, Do, Check, Act. A PDCA és a tudományos problémamegoldás a kritikus gondolkodás fejlesztését segíti. A Toyota és más lean vállalatok szerint az a munkaerő, amelynek gondolkodásában kiemelt szerepet kap a problémamegoldás és a PDCA, inkább képes az innovációra, és a versenytársak előtt tud maradni. *Womack és Jones (2009)* szerint a PDCA körforgásban van, Deming mindig hangsúlyozta a PDCA lépések spirálszerű ismétlésének fontosságát, amelynek lényege, hogy a rendszer mindig tovább javítható, az ismétlések során pedig mindig magasabb minőségi szinten végezzük el a lépéseket. Ennek a megközelítésnek az alapja, hogy a tudásunk és képességeink limitáltak, de fejleszthetőek. Különösen igaz ez egy projekt kezdetekor, amikor lehetséges, hogy kulcsinformációk még nem állnak rendelkezésre, a PDCA alkalmazása visszajelzéseket, igazolásokat adhat a fennálló hipotézisekkel kapcsolatban. Ezzel a magasabb szintű tudással már finomíthatóak, átalakíthatóak a célok (az elvárt, ideális állapot). A PDCA minden esetben közelebb visz a kitűzött célok eléréséhez. Deming a spirális forgás mellett előnyösebbnek tartotta a PDSA-t, mivel a study – tanulás szó jelentései közelebb állnak a szándékhoz, mint a check– ellenőrzés (Deming, 1986). A valóságban bár szoros összefüggés van a fogalmak között, mély ismeretekkel és alkalmazással a számos különbség is szembetűnő.

A TQM, azaz a teljes körű minőség menedzsment szintén Japánból indult, de elsősorban vezetői filozófia. Az 1980-as években TQM házként ábrázolták a módszereket a TPS-hez hasonlóan. A TPS és abból fejlődve a lean célja „*olyan termelési rendszer létrehozása, amely rugalmasan képes reagálni a vevői igények változására. A költségek csökkentése a veszteségek feltárásával és megszüntetésével történik.*” (Kosztolányi, Schwahofer 2016)

Shingo a TPS rendszer tanulmányozását két pontban összegezte:

1. Határozatokat kell hozni megfontoltan, konszenzussal, alaposan figyelembe véve az összes lehetőséget (Nemawashi) majd gyors döntéseket hozni.
2. Tanuló szervezet, lendületes gondolkodás (Hansei), és folyamatos fejlesztés (Kaizen) révén (*Shingo, 1989*).

A lean menedzsment (LM) gyökerei a Toyota termelési rendszeréhez (TPS) nyúlnak vissza. A TPS abból a szükségletből nőtt ki, ami a fordizmus tömegtermelése és a háború után keletkezett. A TPS-ből megszületett a lean, mely szót először 1988-ban az akkori Ford Motor Company stratégiai fejlesztője, jelenlegi Waymo Inc. (Google autósprojekt) vezérigazgató, John F. Krafcik írta le „Triumph of the Lean Production System” cikkében.

A távolkeleti gyár növekvő versenyképessége a nyugati kutatókat is foglalkoztatta, ugyanakkor jelentős idő telt el, míg teljes körűen és működőképesen sikerült átültetni a nyugati gyakorlatba. A veszteségek megszüntetése és az emberek tisztelete a két alapgondolat, melyre a lean rendszer épül. Utóbbi azonban teljesen más gyökerekre épül a japán kultúrában, így magát a szemléletet is át kellett ültetni, melyre az eszközrendszer alapul.

Az emberekben rejlő erő az egyik mozgatórugó, ami a leant hajtja. A dolgozókra épít és azok ötleteire, ebből ered az egyik kritikus pontja. Hogyan érjük el egy olyan társadalomban ahol nem természetes az operátorok szintjén való „ötletelés”, hogy azt mégis megtegyék? (*Sayer, Williams, 2012*)

Womack és társai (1990) „The Machine That Changed the World” című könyve volt a fordulópont, mely után a nyugati kultúrában is egyre jobban meg tudott honosodni a szemléletmód. A könyv bemutatta a japán, amerikai és az európai autópiacon jellemző különbségeit. A könyv a sokkoló hatása mellett bevezette az új fogalmat, a „lean manufacturing” kifejezést, mely karsút, vékonyat jelent. A lean megmutatja, hogyan tehetünk szert a folyamatos fejlesztés képességére, hogyan alakíthatjuk folyamatainkat a valós vevői igényekhez, és hogyan teremthetünk minőségorientált és rugalmas szervezetet, amely az ellátási lánc tagjait is bevonva a valódi (fogyasztói) érték teremtésére fókuszál. A lean filozófia kevesebb erőforrásból ugyanolyan, vagy jobb minőségű outputot állít elő, magasabb vevői értéket biztosítva.

„A lean menedzsment egy integrált szocio-technikai rendszer, melynek fő célja a veszteségek elkerülése a beszállítói, fogyasztói és a belső változékonyság mérséklése vagy minimalizálása mellett.” (*Shah–Ward, 2007*) E fogalom megközelítése jól mutatja a gyárkapun túlnyúló gondolkodást, kiemeli a humán erőforrás szerepét, tömören magában foglalja a lean filozófia valamennyi

fontos elemét, ezzel számunkra ez a fogalom az, amelyekre a tanulmányban építkezünk.

A lean alapú vállalatirányítás az elmúlt két évtizedben népszerűvé vált, a lean módszerek és eszközök használata, irodalma fejlődött. Egyes kutatások szerint a különböző szektorokban és szervezeteknél az eredményesség eltérő lehet. Például a feldolgozóipar ágazatát nagy és rugalmatlan gépek, hosszú beállítási idők, kis sorozatok, és komplex erőforrás-rendszer jellemzi. Szervezeti tényezők, mint a szervezet mérete, a szállítók és vevők típusa, az automatizáltság foka, valamint a termékek típusa és minőségbiztosítási követelmények is meghatározóak. Hasonlóképpen, a KKV-k és a nagyvállalatok tekintetében a struktúra, a döntéshozatali eljárások, az erőforrás-hasznosítás, a kultúra és támogatás szintén befolyásolja lean szemléletű vállalatirányítás bevezetését (Dora et al., 2014).

A lean menedzsment az elmúlt években a KKV-k körében is egyre népszerűbb, ugyanakkor még hatalmas potenciál rejlik a szektorban. Az alkalmazhatóságához a következőkben a Lean szemlélet és filozófia felvázolása, ebből kiindulva a lean, lean menedzsment és a lean eszközök ismertetése és KKV használhatósága következik. Kísérletet teszünk a csoportosításra, majd következtetések után összegzünk.

Lean és a KKV

A kis- és középvállalkozások kevesebb erőforrással és tőkével rendelkeznek. A hiányzó menedzsmenttudás gyakori hátrány. A kiváló műszaki tudásra épülő, felnövekvő mikro-vállalkozások menedzsment ismeretei nem fejlődnek, nem ismerik a korszerű menedzsment módszereket. Gyakori, hogy a tulajdonos egyben a vezető is, így őt kell meggyőzni az új menedzsment szemlélet hasznáról, arról, hogy a bevezetése nem költség- és időrabló „alkímia”, hanem valós eredményekkel és előnyökkel jár, mivel a felsővezetői elkötelezettség a szervezetfejlesztési projektek egyik kiemelten fontos építőköve. A lean menedzsment bevezetésének akadálya lehet, hogy a lean szemlélet megáll a gyárkapunál. A cégvezetés nem bíz az üzleti partnereiben, nem vonja be őket a fejlesztésbe, mely az integrált lean szemlélet gátja lesz. A KKV-szektorban a lean sokszor nem önálló kezdeményezés, hanem a vállalkozás vevője ragaszkodott a bevezetéséhez például az ellátási láncát érintő fejlesztési program részeként (Matt–Rauch, 2013). Ugyanakkor előnyük lehet, hogy rugalmasabbak a nagyvállalatoknál, az informálisabb belső viszonyrendszeren, rövidebb kommu-

nikációs láncon, kevesebb bürokrácián és tradicionális kötöttségen könnyebb végig vinni a változásokat, így a lean eszközök bevezetése is egyszerűbb lehet (Matt–Rauch, 2013).

Belhadi és társai (2016) a lean menedzsment KKV-szektorban történő hatékony bevezetése kapcsán a következő kritikus tényezőket azonosította. A bevezetés első fázisában a menedzsment elkötelezettsége és támogatása, valamint a lean szakértő által végzett tréning a legfontosabb. Ezen felül a stratégiához illesztés, a hosszú távú szemlélet, a megfelelő módszertan, a megfelelő lehatárolás, valamint a megfelelő tervezés is kiemelt szempont. Ez egybecseng más területek projekt sikerével kapcsolatos tapasztalatokkal is (Kolozsár, 2013). A végrehajtás fázisában a pilot projekteken alapuló bevezetés a legfontosabb, ahogy az agilis projektvezetés egyik alapelve is arra épül, hogy a nagy elefántot is falatokban lehet megenni (Kolozsár, 2013).

Szintén kiemelt tényező a megfelelő idő- és erőforrás allokáció, a megfelelő az oktatásra, külső szakértőkre is elegendő költségvetés, a korai kultúraváltás és a munkavállalók bevonása is. A hosszú távú fenntartáshoz a legjobb gyakorlatok standardizálása, valamint a teljesítménymérés kidolgozása elengedhetetlen (Belhadi et al., 2016).

Hasonló megállapításokat összegez Arul–Arumugam (2015), Dora és társai (2013) és Achanga (2006). Egy, a lengyel KKV-k körében lefolytatott kutatás szintén a menedzsment hiányosságait mutatta ki kritikus tényezőként. Az információáramlás hiányosságai, az elvégzendő feladatok hatásainak nem ismerete, valamint a lean tevékenység – leépítéseket jelentő tevékenységként azonosítása ellenállásra vezetik a munkavállalókat. A rövid távú pénzügyi célok kitzzése gyakori hiba (Ulewicz–Kucęba, 2016).

Dora és társai (2013) az élelmiszeripari KKV-k körében vizsgálódva arra a következtetésre jut, hogy a képzett munkaerő és a házon belüli szakértelem a menedzsment elkötelezettségénél és támogatásánál is kiemeltebb tényező. Chong és társai (2013) is kiemeli, hogy a leanné válás fenntartható megvalósításának a kultúraváltás az elsődleges szempontja. Hines és társai (2008) szintén a szervezeti és kulturális tényezőket, mint az elkötelezettség, a stratégia és illeszkedés, valamint a vezetés szerepét emeli ki, mint a Goldman féle lean jéghegy modell felszín alatti támpontjait, melyekre a fenntartható fejlesztés épülhet.

Netland (2016) a kritikus tényezőket kontingencia szemléletben (a szervezet, vállalatméret, érettség és nemzeti kultúra függvényében) vizsgálta. Nem talált lényeges különbséget a KKV és nagyvállalatok között, ugyanakkor az alkalmazás alacsonyabb szintjénél kimutatta, hogy a jutalmazás és elismerés,

a jó gyakorlatok feltárása és megosztása, valamint a külső szakértők bevonása fontosabb, mint az alkalmazás magasabb szintjein. Ez a KKV-szektor vállalatainál különösen hangsúlyos a sikeres bevezetéshez.

Több kutatás próbál a KKV-k részére szóló bevezetési modellt felállítani (Nguyen, (2015); Matt–Rauch, (2013)). Chong és társai (2013) Boehm szoftverfejlesztési spirál modelljére alapozzák a Lean Kezdet Spirál modelljét, melyben iteratív módon, előző fázisokra támaszkodva lép a következő érettségi szintre a szervezet, így alacsonyan tartva a kockázatot, könnyítve a menedzselést és kevesebb ráfordítással gyorsabban észlelhető eredményeket biztosítva.

A lean maga is KKV környezetben kezdődött, mikor Sakichi Toyoda elindította szövöszék üzemét (Liker, 2008). A fentiek alapján a lean lényegében felfogható szemléletként is, mely szabályozza, hogyan néz valaki az üzletre, illetve a folyamatokra (Bhasin–Burcher, 2006). A korábban a termelővállalatokra fókuszáló eszközrendszert a lean gondolkodás, illetve szemlélet segítségével egyre sikeresebben alkalmazzák a szolgáltató szektor vállalkozásai is. A fenti sikertényezők is arra mutatnak rá, hogy elsődlegesen a szervezeti és kulturális faktorok változtatása a kulcspont, melyre építhetők a különböző eszközök. Ez nem parciális bevezetést jelent (Losonci, 2010), hanem az elsajátított szinthez igazított lépcsőzetes fejlesztést, melynek alapja az elkötelezettség és a támogató kultúra megteremtése. E szempontból nézve a lean menedzsment nem más, mint hozzáállás, szemléletmód, egyfajta beállítottság, mely néhány fő rendező elvet fókuszban tartva szervezi és irányítja az üzleti folyamatokat.

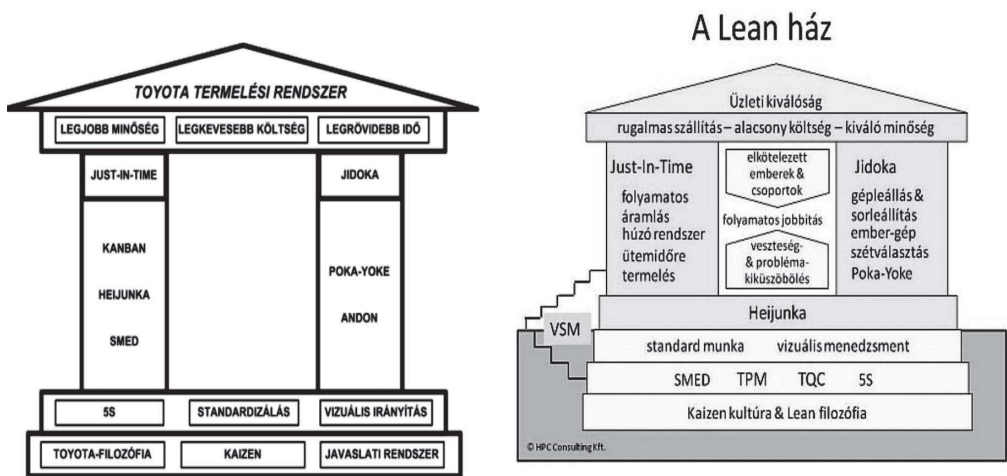
Következőkben erre az elkötelezettségi és kulturális alapra építve tekintjük át a KKV-szektorban is alkalmazható lean eszközöket.

Lean menedzsment

A Toyota Menedzsment System (TMS) egyik ágaként a Toyota termelési rendszerből (Toyota Production System TPS) nőtte ki magát a lean menedzsment, vagy magyarul karcsú menedzsment. A TPS erősen szervezetfüggő, a konkrét megjelenése a szervezethez igazított, így az Audi AG-nál például APS, a Bosch GmbH-nál BPS, vagyis a TPS „deriváltja” (Clarke, 2005). A lean gyakran előfordul – helytelenül – LEAN írásmódban, pedig nem betűszó rövidítés. A módszerek és eszközök kifejtésénél a magyar mellett az angol és/vagy a japán megnevezést is jelöljük épp a még vegyes szóhasználat miatt. Sokszor azonosították a TPS-t leépítéssel, elbocsátással, pedig a TPS keretében az embereket a fejlesztés jegyében átszervezték vagy feljebb lépéssel jutalmazták. A

vállalat felé teljes lojalitással dolgozó munkavállaló Japánban kultúrából fakadó, míg „nálunk” a lojalitást ki kell alakítani, motiválni kell a dolgozókat. Ilyen környezetből született meg a TPS amerikanizált, európaizált változata a „lean”. A lean a TPS módszereket alkalmazza, kiemel közülük elemeket, melyekre az eredményesség jegyében nagyobb hangsúlyt érdemelnek. Japánban korábban jellemzően nem voltak írásban rögzítve ezek az elvek, mert a kultúrájukból fakadnak ezek az evidenciák (Kosztolányi–Schwahofer, 2012).

A TPS ház forma Ohno tanítványa, Fujio Cho ábrázolása, mellyel a stabil strukturális rendszert szemléltette. A TPS/lean ház ábrázolása sokféleképp fellelhető ma a szakirodalmakban, konferenciákon közel azonos képi megjelenítés mellett (timpanon ház), de a minőségbiztosítási filozófiák is gyakran alkalmazzák (TQM, EFQM)



1. ábra: A TPS ház és Lean ház összehasonlítása

Forrás: Kosztolányi (2016) és Veresegyházi (2008)

Az ábrázolások megegyeznek abban, hogy a TPS filozófiára épülve a JIT és a Jidoka pillérek bevezetésével kívánják elérni a jobb minőséget alacsony költségek mellett gyorsabb átfutási idővel. Az eltérések a kiegészülő módszerek ábrázolásának részletességében rejlenek, főként az emberi erőforrás szerepének, elkötelezettségének kiemelése lényeges, mely a japán közegben kulturális alap, A TPS-ház „alatt” húzódik meg, a lean háznak viszont fontos része, az eltérő kulturális közegben nem alapvető fundamentum. Az 1. ábrán egy, az alapon-

cepciót ábrázoló TPS házat, illetve egy részletesebb, összetettebb lean házat mutatunk be, ezzel szemléltetve a megközelítések sokféleségét.

A TPS-ből kifejlődött lean menedzsment 5 stratégiai pillérét először Womack és Jones (1996) fogalmazta meg. Ezek az Érték (value); az Értékáram (value stream) értékteremtő és nem értékteremtő tevékenységekkel együtt, a Folyamatos áramlás (flow); a Húzó rendszer (pull), valamint a Folyamatos fejlesztés (perfection, continuous improvement, kaizen).

A lean menedzsment alapelveiben az Érték alatt a vevői értékteremtés áll, azaz megfelelő minőségben, mennyiségben, áron, időben és helyen a fogyasztó igényeinek megfelelő termék vagy szolgáltatás (Losonczy, 2010). Az értékáram elemzése során értékteremtő és nem értékteremtő tevékenységek vizsgálata, a megszüntethető pazarlás feltárása a cél. Az Áramlás egy adott termék folyamatos útjának biztosítása valamennyi akadály megszüntetésével, az értékteremtő lépések egymás mellé helyezésével. Húzásos (pull) rendszerben a vevő indítja el a vállalati folyamatokat, a vevői igények kielégítése adja a termelés ütemét. A Folyamatos fejlesztés az előző négy alapelv alkalmazása és fejlesztése, mely a humán erőforrás kritikus fontosságát is kiemeli. A lean operatív szintjén az eszközök összefüggései a 2. ábrán.

Az öt pillér bármely rendszerben (logisztika, termelés, szolgáltatás), bármely vállalkozásnál alapelveként szolgál, ennek okán az alapelveket stratégiai szintnek tekintjük. A lean megvalósítását egy időben két irányból kell megkezdeni (Kotter, 2007/10). Kotterhez hasonlóan Hines et al. (2004) is a lean menedzsment stratégiai szintjét az öt alapelvvel, míg az operatív szintet az LM eszközrendszerével azonosítja.

A következőkben a lean eszközök alkalmazhatóságát mutatjuk be KKV-nál szakirodalmi források alapján, majd a tapasztalatunk alapján a KKV-nál alkalmazható eszközöket mutatjuk be és csoportosításukra teszünk kísérletet.

Lean eszközök a KKV szektorban

Dora–Gellynck (2013) élelmiszeripari vállalkozásokat vizsgáló kutatása arra a következtetésre jutott, hogy a kis- és középvállalkozások a fogyasztókra fókuszáló eszközöket, illetve a teljeskörű hatékony karbantartás (TPM) eszközt használják leginkább. Shah és Ward (2007) a lean menedzsment fogalmi meghatározását tíz elkülönített lean összetevőre építette, melyeket három nézőpontba sorolt: a szállítók és a vevők bevonása mellett a belső tényezők közé. A tíz elem: szállítói visszajelzések, JIT beszállítás, szállítók fejlesztése, vevők bevonása, húzórendszer (JIT és kanban kialakítása), áramlás segítése, gyors átállás, kontrollált folyamatok (statisztikai folyamatszabályozás, SPC), TPM, alkalmazottak bevonása.

Szakirodalmi ajánlások ((Matt, Rauch, 2013; Belhadi et al., 2016) a következő lean eszközöket javasolják a KKV-szektor vállalkozásainak:

- Értékáram térképezés (VSM)
- Just in Time
- Húzórendszer és Kanban
- Cellarendszerű gyártás
- Átállási idő csökkentése (SMED)
- Zéró hiba folyamatba integrált jelzőrendszer segítségével, poka yoke
- Vizuális menedzsment (andon)
- Scoreboard-ok (lean KPI)
- Kaizen
- 5S
- Standardizáció
- Munkaköri rotáció
- FIFO
- Ötlet-menedzsment
- Tudásmenedzsment
- Benchmarking
- Alacsony költségű (intelligens) automatizálás
- Autonóm és sokszínű teamek, empowerment

A szerzők által javasolt fenti eszközök kritikája, hogy noha hasznosak és hasznosíthatók a KKV-k fejlesztése során, nem teljességgel lean eszközök, így a szerzők azon állításával, hogy a felsorolt eszközök lean eszközök, nem értünk egyet.

A lean a folyamatok rendszerszintű vizsgálata, még pontosabban a rendszerek folyamatok összességéként való vizsgálata. Az emberekben rejlő erő a mozgatórugó, ami a leant hajtja. Győr-Moson-Sopron megye KKV-inek lean ismeretét kutató tanulmány alapján a válaszadók 22,5%-a ismeri a lean módszereket, de az eszközökről már több mint 50% hallott. A kanbant és az értékfolyamat térképet 81% nem ismeri, viszont az ismerők aktívan használják. Aktívan használt és ismert még az 5S (Pankotay, 2018).

A veszteségek feltárását támogató eszközök Ohno (1988/2015) csoportosításában: Poka yoke, 4 szem elv, vizuális munkahely, 5S, standard munka, SMED, TPM, Jidoka, Andon, Húzó rendszer, Cella rendszer, Ütemidő, Kanban, JIT, OPF (One Piece Flow; egydarabos áramlás); Heijunka (kiegyensúlyozott termelés); Milkrun (anyagmozgatási, szállítmányozási optimalizálási tervezet); Ship to Line (anyagáramlás optimalizálás); DFMA (a gyártás és szerelés tervezését jelenti); VSA (Value Stream Analysis; Értékáram elemzés); RCA OPF (Root Cause Analysis; gyökérprobléma elemzés).

- TPS-hez köthető a JIT és támogató eszközei, a VSM és támogató eszközei, a Jidoka és módszerei, az 5S (6S), a vizuális irányítás, a Kaizen és módszerei.
- Nem TPS-ből származik, de a leanhez köthető a FIFO, a Six Sigma, a TPM.
- Nem lean, de a lean filozófiát támogatja: benchmarking; ötletmenedzsment, munkaköri rotáció, autonóm és sokszínű teamek, tudásmenedzsment.

Annak ismeretében, hogy sem a szakirodalomban, sem a kutatási tapasztalat, valamint az empirikus feltárás alapján nem találtunk egységes lean eszközcsoportosítást, a következőkben rendszerezzük a KKV-szektorban szóba jöhető különböző lean eszközöket az öt alapelv mentén aszerint, hogy TPS-ből származó, nem TPS-ből származó vagy nem lean, de a lean gondolkodást támogató eszközök-e.

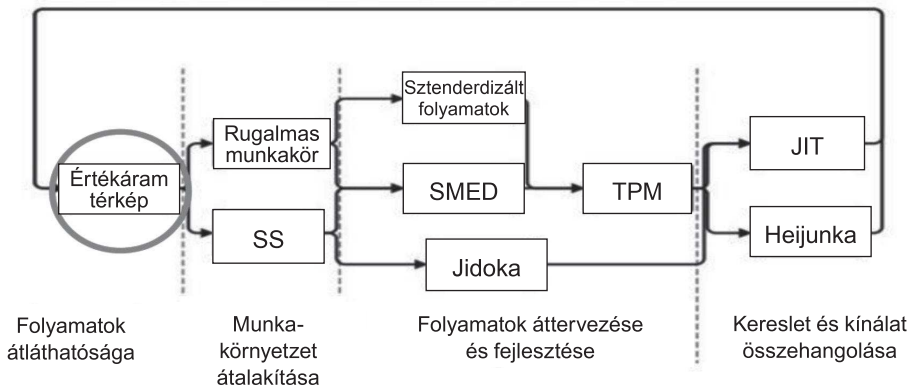
A bennük rejlő lehetőségek és bevezetésük korlátozó tényezői vállalat és iparág specifikusak, így ezekről több esetben csak általánosabb információk férnek bele a tanulmány terjedelmébe.

Érték és értékáram (value, value stream)

Érték és értékáram meghatározásában a 3Mu módszer alkalmazásával a Ohno-féle csoportosításban felsorolt elemeket alkalmazzák. A 7+1 veszteségtípus már a nyugati társadalom alkalmazási következménye, hiszen a plusz egy pont a szellemi tőke elhanyagolása, mely a japán kultúrában nem ismert fogalom (Liker, 2008). Ezt alátámasztja a VSM (Value Stream Mapping), azaz értékfolyamat-térképezés, melynek során a vállalat információ- és értékáramlási térképe készül, mely a vevőket, illetve a beszállítókat „köti össze” (Rother-Shook, 2012).

A módszer segít megismerni és átlátni a vállalati folyamatokat és a beszállítókkal, illetve a vevőkkel fennálló kapcsolatokat. Irányulhat anyagra, információra és folyamatra, mérőszámokkal alátámasztott. Felvázolja a folyamat lépéseit, szereplőit, osztályozza a tevékenységeket, felméri a munkaerő és időigényt, az anyag és információáramlás útvonalát. Ahhoz, hogy értéket adjunk folyamathoz, „jövőképre” van szükség. A jelenállapot feltérképezése után elkészítendő az ideális állapot térkép, majd lehetőség nyílik a javaslatok, a jövőállapot megtervezésére is, mely a fejlesztési irányokat is megszabja. A módszer alkalmazásával elérhető, hogy a vállalat áttérjen a húzó elvű termelésre, a VSM-mel képes feltárni számos veszteséget, valamint a szükséges beavatkozási lehetőségek felismerését is segíti a módszer (Martin–Osterling, 2013). Segít a berendezések gyártási sorrendnek megfelelő elrendezésének kialakításában (Layout). Az operátorok munkaterhelésének vizuális megjelenítését az Yamazumi (operátorkiegyenlítetttség) támogatja, mely eszköze a gyártósori kiegyenlítésnek, alkalmazásával láthatóvá tehetjük a veszteségeket.

A VSM módszer egyaránt alkalmas az egészen kisvállalatok és a nagyobb vállalkozások értékfolyamatainak elemzésére (Khandelwal et al., 2016). A módszer kritikus pontja, annak a mélységnek a megtalálása, amelynél a modellezés során megmarad a fókusz, ugyanakkor kellő részletgazdagsággal rendelkezik a jövőállapot megalapozott megtervezéséhez. Lehetőséget nyújt részleg egymás közötti vagy a részleg belüli áramlások leírására. Fontos a következetesség, és az alapos adatfelvétel, lehetőség szerint a helyszínen rögzítve (3G). Alkalmazása olyan háttértudást igényel, mely miatt – ha nincs ilyen tapasztalattal rendelkező munkavállaló a vállalatnál – érdemes külső tanácsadót bevonni, aki a belső kollégák segítségével segítheti a modellezést. A 2. ábra szemlélteti a VSM lean folyamatban betöltött fundamentális szerepét.



2. ábra: VSM szerepe a lean folyamatokban

Forrás: Rivera L. and Frank Chen F. (2007) alapján

Áramlás és húzó termelés (flow, pull)

Áramlás és a húzó termelés meghatározó módszere a JIT vagy Jól Időzített Termelés, mely a TPS egyik alappillére. A JIT Kiichiro Toyoda nevéhez köthető az 1930-as évekből. Azt tűzi ki célul, hogy a megfelelő termék a megfelelő időben, mennyiségben és helyen legyen. A JIT célja, hogy a termék vagy szolgáltatás (vállalaton belüli) átfutási idejét csökkentse. Átfutási idő alatt az input megérkezésétől az output távozásáig tartó időszakot értjük. A JIT húzórendszerű gyártást feltételez, a vevői igény üteme határozza meg a termelést, az igényt megfogalmazó információ visszafelé áramlik a gyártósoron. Az OPF (One Piece Flow; egydarabos áramlás) és a Takt Time a JIT támogatója. A JIT előnye az alacsonyabb készlet, nem kell a készletet gyártás közben a raktárba vinni, a készletek jól láthatóan helyezkednek el a műveletek között, így felhalmozódásuk vizuálisan is érzékelhető jelzése egy esetleges problémának. Nehézsége, hogy feladatokat generál, pl. gyors átállási idők vagy a szezonális kezelés. A kanban (jel vagy utasításkártya) a JIT megvalósítás eszköze, információ továbbítási és túlermelést megakadályozó lean alapeszköz, mely létezhet fizikális és elektronikus formában. Célja az áramlás szabályozása: a mikor?, mennyit?, hova? kérdések gyártáslogisztikai tisztázása. A Kanban rendszert működtető vállalatban nem tud a gyártás megindulni, míg az igény fel nem merül, így nem tud többlet keletkezni. A mechanikus kanban (kártya, labda, kocka) a formával és színekkel operál. A termékek, félkész termékek és anyagok mozgására vagy

gyártására szolgáló egyfajta utasítás, információ, a húzóelv vizuális támogatója. A folyamatközi és bemeneti készletek nagyságát a rendszerben lévő kanbanok száma határozza meg, melyet a gyártásirányítás optimalizál. Az öt fő kanban típus: folyamatok közötti, vevői és beszállítói, jel és folyamaton belüli kanban. A vevői igényekhez történő igazodás kisebb sorozatok gyártását igényli, melyek gazdaságos kivitelezéséhez az improduktív időszakok lerövidítésére, gyorsabb átállásokra van szükség. Ezt az SMED (Single Minute Exchange of Die; OMED: One Minute Exchange of Die; OTED: One Touch Exchange of Die) szemléletmódja segíti. A gyorsabb átállásokra törekvés önmagában is hasznos lehet, ugyanakkor a húzórendszerű (pull) gyártás részeként tud igazán eredményt hozni. A pull gyártás kiszolgálója a szupermarket, a folyamatos áramlás támogatására, a minimális készletekből.

A **Heijunka** bevezetése a JIT előfeltétele. Alkalmazásával a készletek, ennél fogva az átfutási idők is jelentősen lecsökkennek. A Heijunkát simított vagy kiegyenlített termelésnek (termeléstervezésnek) is nevezik. A sorozatnagyság mellett fontos tényezője a gyártási sorrend. Nem alkalmazható gyors átállások nélkül. A teljesítmény kiegyenlítő, vagy Heijunka tábla a Heijunka támogatási eszköze, ahogy a Heijunka a kanban működését támogatja. Egynapos vagy egy műszakos kanban mennyiség egyenletes elosztására szolgál. Az utolsó folyamat után helyezük el, hogy beindítsa a húzó rendszert, abban az esetben használjuk így, ha többféle termékünk van és azok eloszlása nem egyértelmű (tehát KKV esetében szinte mindig). A termékek egyenletes eloszlását a kanban kártyák elosztásával tesszük meg, így elég az indító kanbanok rendjét kialakítani, az a teljes folyamatot megfelelően fogja szabályozni.

A húzó termeléshez szükség van továbbá megbízható partnerekre. A beszállító a termelési rendszer integráns részévé válik, hosszú távú, bizalomra is épülő kapcsolat kialakításával tud megvalósulni a JIT. Ha az ellátási láncban nincsen olyan nagyméretű szereplő, amely a láncot koordinálni tudná, a JIT általában nem működik. Ha van, mivel e partner nem KKV, a beszállító KKV szempontjából részint kényszer a JIT működtetése. Sokszor rá, mint beszállítóra tolja át a vevő a saját készletezési költségét (pl. konzignációs raktár fenntartásának igényével). Illetve azt is látni kell, hogy nem minden terméktípusnál lehet húzórendszerű termelést kialakítani, a vevői igények szezonálisan hektikusak lehetnek, így a pontos előrejelzés nem lehetséges.

Jidoka

A Jidoka a hiba észlelése, míg a Poka-yoke a hiba elkerülése. A Jidoka a gyakorlatban alacsony költségű intelligens automatizálást jelent. A két alapelvének alkalmazásával-elérhető, hogy emberi beavatkozás nélkül felismerje a rendszer a hibát és megakadályozza a hibás darab továbbadását, valamint segít szétválasztani az ember és a gép munkáját.

Az ember és gép tevékenységének szétválasztása a Hanedashi-módszerek alkalmazásakor: Például automatikus kidobó beépítése a befogó készülékbe, amely a munka elvégzése után kiemeli a munkadarabot. Így a kezelő személyzet várakozás nélkül egyik géptől a másikhoz mehet, nem kell a munkadarab felrakásával és leszedésével foglalkozniuk. A dolgozók nem egy asztalra rakják le a félkész darabot, hanem a következő készülékbe (Chaku-Chaku terhelés elosztás). A problémát láthatóvá teszi, ha kell, automatikusan leállítja a termelést. Célja, hogy jobb minőséget érjünk el alacsonyabb költséggel a lehető legkevesebb selejt legyártása mellett. Az első alapelv a beépített minőséget garantálja, a második alapelv a költségmegtakarítást a kevesebb munkaerő felhasználásával. A szemlélet lényege, hogy inkább álljon meg a termelés és oldjuk meg a problémát, mintsem egy későbbi lépésben – pl. egy végső minőségellenőrzésen – szűrjük ki a hibás darabokat. Azon felül, hogy így nem fordítunk feleslegesen többleterőforrást a már hibás darabra, szemléletében is előnyös, hiszen a hiba keletkezésének helyén irányítja rá a figyelmet a probléma megértésére. A gyökérokok megkeresésével zárja ki az újabb előfordulást, melyet például az 5 Miért módszere támogat. A zéró hibára (ZDQC = Zero Defect Quality Control) törekvés a folyamatok áramlásának is kedvez, e nélkül a hibák folyamatosan szétszakítanak a gyártási folyamat áramlását. Szemléleteti váltást igényel, hogy az alkalmazottnak meg kell adni a felhatalmazást, hogy megállíthassa a folyamatot. Mielőtt Jidoka szempontjából vizsgáljuk a vállalkozást, minősíteni kell az egyes folyamatokat az automatizáltság szempontjából (pl. kézi munkavégzés; gépesített-, de még kézi munkavégzés; automatizált munkavégzés). Azoknál a folyamatoknál lehet bevezetni a Jidoka szemléletet, amelyek már automatizáltak, ennek hiányában nem megvalósítható.

Poka-yoke – hibaelkerülés

Poka (hiba) yoke (védelem) (először 1961-ben *Shingo Shigeo* írta le (*Vardeman, 2002*)) feladata a hiba elkövetésének megelőzése, az ismétlődő hibák kiküszöbölése. Lehet megelőző és felismerő elvű. A poka-yoke módszerek három típusát különböztethetjük meg: az illesztési (pl. a csatlakozóknál csak egyféle összedugást tesznek lehetővé), a rögzített érték (pl. a különböző szerszámok olyan színűek, mint azok az elemek, amikhez használni kell őket), valamint a mozdulat-sorrend (pl. fotocella érzékeli, hogy megtörtént az adott művelet) módszereket. A poka-yoke rendszerek kétfélék: jelző (figyelmeztet hiba esetén), illetve kontroll poka-yoke (felismer és megállít) típusba sorolhatók. A különbség, hogy jelző típus esetén a folyamat a hiba után tovább tud menni, míg a kontroll poka-yoke esetén nem. A poka-yoke rendszerek bevezetésének egyik fő eleme a megfelelő változtatás menedzsment. A munkavállalónak meg kell értenie, hogy hibás terméket nem fogadhat el és nem adhat tovább, illetve, hogy mindenki felelős a végtermékért, a folyamatért, a hibák kizárásához az ő javaslatai is számítanak. Ehhez biztosítani kell a megfelelő kompetenciákat, és meg kell teremteni az egyensúlyt a félelemmentes és felelősségteljes munkakörnyezet kialakításához.

Andon

A vizuális menedzsment fontos eszköze a termelés állapotával kapcsolatban az **Andon**, mely lehet jelző; figyelmeztető, működést jelző és előre haladást jelző. A vizuális irányítás feladata, hogy a folyamat aktuális állapotáról informáljon valamint, hogy jelezze, ha az ideális állapottól eltér a termék. A vizuális irányítás sokféle lehet, például egy LCD kijelző, hangjelzés, fényjelzés, vagy bármely más vizuálisan érzékelhető jelzés.

Az andon a jidoka egyik fő eleme. Működtetésének feltétele, hogy egyértelmű legyen és egyszerűen használható, valamennyi érintett munkatárs ismerje a jelzéseket és tudja a teendőket. A vizuális menedzsment fontos része a **kulcs teljesítménymutatók (KPI)** aktuális állapotának közzététele (pl. **scoreboard**-okon), így a dolgozók közvetlenül értesülhetnek az aktuális teljesítmény eredményességéről. A kanban rendszer is felfogható egyfajta vizuális menedzsment eszköznek.

A folyamatos fejlesztés, a Kaizen

A kaizen tekinthető gondolkodási módnak és módszerek gyűjteményének is, a folyamatos fejlesztés igényére épül. Egy biztos, sok tekintetben paradigma-váltást követel (bár a TQM-et bevezető és működtető szervezetek számára sok minden nem jelent újdonságot, inkább finomhangolást). Ezek közül megemlíthjük a kaizen megközelítés viszonyát a problémákhoz, veszteségekhez. Míg a nyugati világban az előbbi szavakhoz gyakran büntudat társul és elindul a felelősök megkeresése, gyakran megbüntetése, addig a japán megközelítés a problémában javítandó lehetőséget lát, s az embereket nem a problémák forrásának, hanem kiküszöbölőjének tekinti. Ez alapján a folyamatos fejlesztés egyik ága a munkatársakhoz és a csapatmunkához kapcsolódik (Ringi seido), míg a másik a veszteségek csökkentéséhez (3Mu) (Medinilla, 2014). Ringi seido a japán vállalatvezetés intézményesített együttműködési és kommunikáció formája, a konszenzus menedzsment alapja. A munkavállalók részvétele a döntési folyamatokban, tehát egy alulról jövő kezdeményezés dokumentálása. A horizontális és vertikális együttműködések tiszteletben tartása, a döntések elismerése aláírással. Jelentése: (rin) javaslat benyújtása jóváhagyásra, (gi) majd mérlegetés és döntés.

A kaizen folyamatos tökéletesítést jelent. Változás (kai) a jó (zen) irányba (Imai, 1986). A kaizen egy folyamatosan végzett, kis fejlesztési lépésekre fókuszáló tevékenység, mely főként az alkalmazottak ötleteire épít. A kaizen a lean szemlélet alapja, a lean gondolkodásmód elsajátítása, szervezeti beágyazásának és így a hosszú távú működésének eszköze, melybe valamennyi dolgozó bevonásra kerül. A kaizen fejlesztések kiindulópontja kétféle lehet. Érkezhet dolgozói szintről problémafelvetés és javaslatétel formájában, illetve vezetői szintről kaizen esemény formájában. A kaizen esemény, valamely kiválasztott részterület fejlesztésére irányul, konkrét célok kitűzésével. Itt a vállalat minden területéről és szintjéről bevont alkalmazottakból álló, sokszínű/vegyes csoportok szervezésével történik a problémafeltárás, illetve a javaslatétel.

A BPR (Business Process Reengineering) hasonló, a folyamatokat elemeire bontó, majd újra felépítő, jelentős változást hozó fejlesztés, de amíg a kaizen folyamatos, a BPR radikális beavatkozás. A kaizen négy alapelvét az 1940-es évektől használják. A rövidítésben a mozdulat rövidítése, az összekapcsolásban két vagy több művelet, szerszám összekapcsolása, az átrendezésben a hatékonyabb változtatás (termelőegység sorrend, folyamatsorrend), míg az egyszerűsítésen a legkézenfekvőbb, de még elvárt szintű munka a cél (Imai, 1997).

A kaizen szemlélet kialakítása a KKV-knál is a lean bevezetés stratégiai

alapja (Tóth, 2009), melyre a többi eszköz építhet. Első lépésben a vezetőknek kell magukévá tenniük a gondolkodásmódot, hogy hitelesen léphessenek fel az új kultúra követeiként. (Jishuke, vagyis menedzsment által vezérelt kaizen ösztönzés.) A folyamatos fejlesztéshez ki kell alakítani azt a változtatásokat ösztönző, bátorító légkört, amelyben az alkalmazottak meg merik és meg is fogalmazzák javaslataikat, bátran feltárhatják a hibákat, problémákat. A Kaizen kis lépésekben történő fejlesztése logikájában megfelel a Deming (PDCA) ciklusnak. Az A3 riport egy szabványos támogató eszköz a PDCA ciklus követésére, a folyamatos tanulás elősegítésére. „Az A3 alapdefiníciója a PDCA forgatókönyv vagy jelentés lenne annak kifejezésére, hogy ez a Toyota módszer a PDCA folyamat egy lapon történő megjelenítésére. Az A3 szélesebb körű értelmezése szerint azonban egy folyamat, amely – magában foglalja a formátum által meghatározott gondolatmenetet – a lean menedzsment lényegét ragadja meg. Ebben a megvilágításban, egy A3 dokumentum hatékony és eredményes párbeszédet épít, amely nemcsak a helyzet pontos megértését, de a szereplők mélyebb egyetértését is elősegíti. Egy módszer, amely olyan kommunikációt, párbeszédet idéz elő, amely megfelelő döntésekhez vezet. A tervezett ellenintézkedések nagyobb eséllyel lesznek hatékonyak, mivel a munkavégzés helyszínén, a munkát végző személyek által összegyűjtött tényeken és adatokon alapulnak.” (Shook, 2012)

A kaizen fontos eleme a „menj és nézd meg” megközelítés, a „**genbázás**”; **3G** vagy 3 Gen mindig a történések helyszínén (**genba**), a probléma tárgyával (**genbutsu**) kapcsolatba kerülve, a valós tények, adatok (**genjitsu**) alapján hozza meg döntését. A problémát nem csak megoldani, megérteni sem lehet anélkül, hogy alkalmaznánk ezt a módszert. A lean szakember munkaidejének jelentős részét a genbán tölti. Így lép kapcsolatba az emberekkel, így szerez információkat, így érti meg a valós helyzetet.

A **kaikaku** – áttörési kaizen – nagyobb léptékű, felülről indukált radikális fejlesztési és átalakulási tevékenység, hogy megszüntesse az összes hulladékot (muda), és nagyobb értéket hozzon létre. A **kaizen** szemlélettel kombinálva igen hatékony lehet, ugyanakkor a kaizent nem helyettesíti, de folyamatos szinergiában vannak. Ha a kaizen már nem elégséges, **kairyo** (innováció) szükséges, mely már befektetést igényel, így a lean következménye (*1. táblázat*). A **kakusin** olyan változás, mely az eddigi helyzettől teljesen eltérőt hoz létre és alkalmaz, elsősorban a lean IT területén használják.

Változás	iránya	tőkebefektetés	ütem	lépés	fejlesztés
KAI(ZEN)	ZEN/jobb irányba	csekély	folyamatos	apró	evolúciós
KAI(RYO)	RYO /innováció	nagy	egyszeri gyors	nagy	radikális
KAI(KAKU)	KAKU	csekély	alkalmi gyors	nagy	radikális

1. táblázat: „KAI” összegzés

Forrás: saját szerkesztés

A kaizen és a lean működtetése szempontjából kiemelten fontos a hatáskörök egy részének delegálása, az alkalmazottak felhatalmazása (empowerment), öntevékeny, *autonóm csapatok* kialakítása. A munkatársaknak rendelkezniük kell a szükséges kompetenciákkal, illetve a mit kell csinálni mellett azt is tudniuk kell, hogy miért dolgoznak, mit szeretnének elérni, azaz mi az elérendő cél.

5S (6S)

Az 5S módszere a megfelelő, rendezett munkahely, munkakörnyezet kialakítását segíti elő. Nem cél, hanem eszköz. Olyan környezet megteremtése, melyben a vállalat képes lean vállalattá válni. Az 5S elnevezés a kialakítási mechanizmus öt elemének japán nevéből ered: Seiri–Szelektálás; Seiton–Elrendezés; Seiso–Takarítás; Seiketsu–Standardizálás; Shitsuke–Fenntartás. Az 5S egyik fontos szempontja, hogy bárhol bevezethetjük, ahol munkavégzés történik, nem függ a vállalat méretétől, így a KKV-k hasznos eszköze. Akár a számítógépes/informatikai rendszerekben, de még az otthonunkban is alkalmazható. Az első 3 lépés jól definiálható, míg a többi határvonala nem éles, az adott munkavégzéstől függő. Az 5S fontos alapja az elkötelezettség, mely a szemléletváltáshoz szükséges. Erre építve, képzéssel, illetve a folyamatos javításra ösztönző munkakörnyezet kialakításával megfelelő táptalajt lehet biztosítani az 5S átalakításokhoz, és a fenntartásához, ciklikus újragondoláshoz. Az 5S olyan környezet megteremtése, melyben a vállalat képes kaizent végezni, így ennek fundamentája. A fenntartás kihat a másik négy elemre, így központi elem, akár csak az újabban az 5S-hez sorolt Safety, azaz biztonság. A 6S legfontosabb előnye az 5S előnyeivel szemben az, hogy a fokozott biztonságosságra összpontosító, a veszélyesebb folyamatokkal rendelkező területeken történő felhasználása elősegíti az esetleges események

kockázatának további csökkentését. Az átláthatóság veszteségmegszüntető hatása érvényesül, bármilyen méretű is a vállalat, így a KKV-szektorban is jól alkalmazható alap.

Standardizálás

A standardizálás (SW – standard munka) alatt olyan szabályozást értünk, melyben az egyes folyamatok részletekbe menően tisztázásra és írásban is rögzítésre kerülnek. A folyamatok egységesítését, a biztonságos, hibamentes munkavégzést segíti, illetve megkönnyíti a folyamatok közötti rotációt, továbbá a betanulási folyamatot. A standardizálást olyan emberi folyamatokra lehet alkalmazni, melyek rendszeresen ismétlődnek. Támogatója a Takt Time, vagyis ütemidő. A standardizálás a folyamatok egyszerűsítésére, a szaktudást igénylő speciális feladatok csökkentésére is törekedhet. Jellemzően a kialakítás első fázisában, a folyamat felmérésének szakaszában erős ellenállás jelenik meg a dolgozók felől, ugyanakkor az ő bevonásukra, meggyőzésükre is szükség van. Megvalósítása a KKV-k esetén az erősebb informális viszonyrendszer és laposabb szervezet miatt egyszerűbb lehet.

Teljeskörű hatékony karbantartás (TPM)

A teljeskörű hatékony karbantartás (Total Productive Maintenance, TPM) célja, hogy az alkalmazott berendezések biztonságosan és megszakítás nélkül legyenek képesek az elvárásoknak megfelelő folyamatminőséget biztosítani, azaz a folyamat során ne legyen meghibásodásból, selejt keletkezéséből, baleset előfordulásából származó veszteség. A TPM lehet megelőző, hatékonyság javító („0” rendszer) és tervezett, de nem azonos az üzemfenntartással. A TPM is az öntevékeny csoportokra, képzésre és motivációra, a céltudatosságra és a folyamatos fejlesztés szemléletére épít, mindenki bevonásával történik. Fő mutatószáma a teljes berendezés hatékonyság (OEE, Overall Equipment Efficiency), melynek felépítése a következő: $OEE = a \text{ berendezés rendelkezésre állása (\%)} * \text{teljesítmény hatékonyság (\%)} * \text{minőségi kihozatal (\%)}.$ 85% felett tekinthető elfogadhatónak. A TPM önállóan is bevezethető. Szakirodalmi kutatások alapján például az élelmiszeripari KKV-k esetén az egyik legelterjedtebb lean eszköz (*Dora–Gellynck, 2013*), e tapasztalatokra építve más termelőszektorokban is hatékonyan alkalmazható lehet.

Leanre ható, de nem közvetlen lean eszközök

Munkakör rotáció

A munkaköri rotáció nem lean eszköz, de támogatja azt. A lean filozófiát követő vállalatoknál nagy hangsúlyt kap a munkahelyi légkör, a munkavállaló attitűdje és képessége, készsége. A vállalat és a lean módszerek felé elhivatott dolgozókkal lehet megvalósítani a lean vállalattá válást, hiszen a dolgozónak kiemelt szerepe van a lean megközelítés kialakításában és fenntartásában. Egyes vállalatokban a kialakított feladatok igen monotonok, vagy csak a munkavállaló nem érzi jól magát az adott feladatkörben, ilyen esetekben a munkakör rotáció a megoldás. Akár műszakonként 2-3-szor is területet/feladatot válthatnak a dolgozók a monotonitás (és a hibaarány növekedés) elkerülése okán. A KKV-knál is törekedni lehet a szélesebb kompetenciával rendelkező, több munkakört is ellátni képes kollégák fejlesztésére, valamint a monoton munkafolyamatok rotációval történő ellátására.

FIFO –First In First Out

A FIFO nem a TPS-ből származik, de a lean filozófiát követő vállalatok mindig használják. A nyomon követhetőség mellett elősegíti, hogy az anyagok minél kevesebb időt töltsenek a vállalaton belül a beérkezésből az értékesítésig, csökkentve az átfutási időt. A tároló és anyagmozgató rendszerek FIFO elv szerinti kialakításával elérhető a belső készletek csökkentése és a folyamatos áramoltatásra való áttérés. Különböző flexibilis csővázás építőelem-rendszerekkel költséghatékonyan megvalósítható a lean szemlélettel összhangban lévő kialakítás. Folyamatközi készletek csökkentésére is alkalmazható.

A QRM

(Quick Response Manufacturing – Gyors Reakciójú Gyártás) gyártási folyamat az egész előállítás során törekszik az átfutási idő csökkentéséhez hozzájáruló változtatások végrehajtására. A QRM módszer legfőbb célja az átfutási idő csökkentése, melyhez felhasznál részletes menedzsmenttechnológiákat, gyártási módszereket, elemzési módszereket; így redukálja a szükséges időtartamot. A gyors reakció lehet külső (fogyasztói igény) és belső folyamatokra válaszoló. A QRM stratégia és gyakorlatok hajtóereje az idő lerövidítése, ellentétben a JIT rendszerrel, ahol a veszteségek elkerülése a főlérendelt cél.

Ötletgyűjtő technikák

A dolgozók ötletein alapuló fejlesztéshez szükség van egy vállalati ötletmenedzsment rendszer kidolgozására. Az ötlet-menedzsment vagy más néven javaslati rendszer a Maslow szükséglethierarchia elméletében is megtalálható, elismerés utáni vágy szükségletére épít. A rendszer feladata a dolgozói javaslat megfelelő kezelése – pl. mérlegelésének, továbbításának folyamata –, illetve a visszacsatolás. Nem elegendő egy ötletláda kihelyezése, az csak gyors kudarchoz vezet. Fontos a jól felépített, átgondolt, megtervezett rendszer kidolgozása, valamint figyelmet kell fordítani a beérkezett javaslatok kezelésére, gyors visszajelzést küldve a dolgozók felé, illetve az elfogadott javaslatok megvalósítása sem sikkadhat el. A motiválás a gyakorlatban alapvetően anyagi jellegű, formája menedzsmentenként eltérő lehet, van ahol az anyagi juttatásban, vagy tárgyi eszközökben, máshol az „élményben”, pl. utazással, szórakozással kapcsolatos programokban hisznek.

Benchmarking

A benchmarking szintén nem lean eszköz, de jól kapcsolható a szemléletéhez. Lényege a bevált gyakorlatok (best practice) felkutatása és megvalósítása. A folyamatokra vagy célértékekre fókuszáló benchmarking a versenytársak vagy más iparágak tapasztalatain túl a vállalaton belüli jó gyakorlatokra is vonatkozhat. Bár egy KKV-nál, kisebb méretéből fakadóan nagyobb a rálátás a különböző területekre, így a kidolgozott és működő eljárások könnyebben szétterjednek, a benchmarking szemléletére építve ez szervezettebb és gyorsabb lehet.

Multi Moments Analysis

Leonard H. C. Tippettnak az 1920-as években vált ismertté pásztázó megfigyelési módszere, amely jobb termelési hatékonyságot és operatív hasznot eredményezett, 1927-ben publikálta a véletlenszerű mintavételt „Pillanatnyilvántartási módszertan” címen (*Ford, 1986*).

Az Overby által leírt MMM (Multi Minute Measurement) módszer (Overby, 1983) továbbgondolt lean folyamat megfigyelési módszere az MMA, azaz a Multi Moments Analysis, mely megfigyelési módszerrel mérhető, hogy mit és milyen időarányban végeznek a munkavállalók (BMI-BVA, 2018). Ott van a súlypont ahol szeretnénk? Jó ez így? típusú kérdésekre adhat választ. Több szerző egybehangzó véleménye, hogy a különböző mérési módszerek alkalmazása előtt fontos a vállalati

ti szereplőket alaposan felkészíteni a mérések elvégzésére (Sink–Tuttle, 1989; Helton, 1991; Tóth, 1999; Phusavat–Photaranon, 2006).

A lean eszközök alkalmazását a vizuális menedzsment táblái és térképei, a kanban színek és formák mellett számos diagram teszi szemléletessé: esemény lefutási grafikon, oszlop grafikon, szórás grafikon (ok-okozat); folyamatábra; ötletrendező ábra; fadiagram; Pareto-diagram; Gantt-ábra; Spagetti diagram; Ishikawa „halszálka” diagram.

Összegzés

Az ismertett lean eszközök és módszerek alkalmazásával a lean szervezetek gyorsabban és pontosabban szállítják termékeiket és képesek költségeiket alacsonyabban tartani, mint versenytársaik, ezért piaci pozíciójuk folyamatosan javul. Egy lean vállalat a tömegtermeléshez képest mindenből kevesebbet használ fel: kevesebb emberi erőforrást, időt és raktárkészletet igényel a gyártás folyamán, így a hiba lehetőségét is minimálisra csökkenti. Lean vállalatnál nem a mérete, hanem a filozófia alkalmazása a lényeges, így KKV-k körében való alkalmazása kifejezetten előnyös lehet minden belő és külső stakeholder számára.

A lean menedzsment maga a filozófia elsajátítása, a kérdésfeltevések sorozata, melyre az ősi szókratészi módszer a legjellemzőbb: párbeszéd keretében rendítette meg beszélgetőpartnerei magabiztosságát, és ezek során fejtette velük együtt ki azt, hogy valójában miről is vannak ők meggyőződve, még abban az esetben is, amikor első közelítésben ennek épp az ellenkezője mellett akartak érvelni. Szókratész kérdései segítségével képes a beszélgetőpartnerben rejtőző véleményt napvilágra hozni, majd az így napvilágra hozott álláspont életképességét is tüzetesen megvizsgálja beszélgetőpartnerével együtt. Ezt a szókratészi gondolkodást támasztja alá *John Shook* (2009/2013) gondolata: „Egyre gyanakvóbbá válok az „erős vezetésért” kiáltókkal szemben, a hős revüvel, ahol a vezető az utasítást és ellenőrzést gyakorolja, megmondva a csapatoknak, hogy mit tegyenek. Ez a nézet nem csak, hogy nem érti meg a lényegét, hanem elfedi azt. A lényeg egyáltalán nem a „vezetés”, hanem amit a vezetés megvalósít. Amíg egy rendszer függ a „vezetéstől”, addig törekeny és – szó szerint – függ attól a személytől, aki éppen most a felelős vezető.”

Stepfen Parry vállalati lean gondolkodás értelmezése: „Az ügyfél a folyamat középpontjában áll, és a szervezetnek holisztikus módon kell reagálnia, hogy az ügyfél hatással legyen a termékek és folyamatok tervezésére és szállítására.” (*Barlow et al., 2005*) Paradigmaváltást hirdet a gondolkodásban,

Konklúzió

A lean sokkal több, mint néhány eszköz és technika. A lean felfogható az egész működésre és filozófiára kiható „vállalati életmód”-ként. Az emberi oldalra, a motivációra, delegálásra, szemlélet/kultúraváltásra nagy hangsúlyt kell fektetni, a hosszú távú fenntarthatóság, ezen múlik a vállalati szektortól függetlenül. A lean menedzsment stratégiai szintje, a vevőre fókuszáló értéklánc stratégiai felfogása, a lean gondolkodás mindenhol használható, a termelésre fókuszáló eszközök nem (Hines et al., 2004).

Egy-egy lean bevezetés történhet villámfejlesztéssel, illetve teljes bevezetéssel. A villámfejlesztés előnye, hogy úgy ér el egy részterületen gyors sikert, hogy közben nem kell a meglévő szervezeti jellemzőkben változtatni. Ez a rövid távú fókusz azonban akár kontraproduktív magatartásformák kialakításához is vezethet, melyek a teljes bevezetés későbbi megvalósítását nehezíthetik (Losonci, 2010). Ugyanakkor a teljes lean transzformáció és az ehhez szükséges szervezeti érettség kialakításához évekre van szükség (Hines et al., 2004). Ezért például Kotter 8-lépéses modelljére (Kotter, 2007) építve, gyors győzelmet ígérő, részterületre koncentráló, pilot-projekt jellegű villámbevezetés mellett a felsővezetés egyértelmű támogatását folyamatosan sugározva érdemes minél előbb, minél szélesebb körű képzésbe kezdeni a lean szemlélet és gondolkodás szétterjesztéséhez.

Hammer et al. (2004) szerint a folyamat résztvevőkenységeit kell „újratervezni, új sorrendbe rakni valamint új helyre áthelyezni.” A szellemi munka illetve a szolgáltatások színvonalának és termelékenységének növelése csak akkor valósulhat meg, ha megfelelően képzett és hozzáértő munkaerőt alkalmazunk, és ezt a képzettséget és tudást értékeljük és továbbfejlesztését támogatjuk (Pankotay, 2017).

Szükség van a lean menedzsmenttel kapcsolatos szakértelemre, mely a kezdeti lépéseknél a vállalaton belül vélhetően nem áll rendelkezésre. Külső tanácsadók megbízása esetén fontos, hogy miután ők a projekt végén elhagyják a projektet, már legyen alkalmazott, akinek a feladata a folyamatos fejlesztés törekvések működtetése. A külső tanácsadók bevonása ezután is szükséges lehet, ugyanakkor a vállalaton belüli, megfelelő felhatalmazással bíró lean menedzser nélkül az eredmények megszilárdítása és a további változások kezdeményezése, valamint az új megoldások vállalati kultúrában történő meggyökereztetése, azaz a Kotter-féle változtatási folyamatmodell hosszú távra szóló lépéseinek megvalósítása szenved csorbát.

A vezetők és az alkalmazottak hozzáállása is kulcsfontosságú. A lean eszközök eredményes használatának alapfeltétele a támogató szervezeti háttér kiépítése. A képzés, a vezetői elkötelezettség, a szemlélet és a napi rutin (pl. genba) átalakítása, a kapcsolódó ösztönzési rendszer kialakítása, az együtt dolgozás új szemléletű kimunkálása és a rendszeres értékelés lehet a siker alapja (Jenei et al., 2009). „Amikor beavatkozunk a szellemi munka rendszereibe, a dolgozókat szembesítjük gondolkodásmódjukkal, és gyakran arra hívjuk fel figyelmüket, hogy ellentmondások és tökéletlenségek is előfordulhatnak náluk, amelyek korlátozzák a szellemi termelés volumenét vagy minőségét. Mivel erős személyiségekről van szó, könnyen meg lehet őket ezzel sérteni.” (Pasmore és Purser 1993)

Kiemelten fontos tehát az elkötelezettség és a kultúra mellett a támogató kommunikáció megteremtése. E szempontból nézve a lean menedzsment nem más, mint hozzáállás, szemléletmód, egyfajta beállítottság, mely néhány fő rendező elvet fókuszban tartva szervezi és irányítja az üzleti folyamatokat. Egyetértünk abban a Liker (2008) megfogalmazásban, hogy 7 fő veszteségcsoport mellett megjelenik a nyolcadik, mint a szellemi tőke elhanyagolása, a munkatársi kreativitás kihasználatlansága. Ugyanakkor a legnagyobb kihívás a veszteségek fel nem ismerése vagy szőnyeg alá söprése. Az első lépés, hogy a cégvezetés maga készen álljon erre a változásra. Ha ez megvan és megtalálják azt a külső vagy belső személyt/csapatot, amely indukálja és összefogja a következő lépéseket, elkezdhetik felépíteni azt a folyamatos fejlesztést eredményező szemléleti alapot, melyre a hosszú távú változtatások épülhetnek. Eközben néhány rövidebb távú, gyors győzelemmel kiaknázzható, illetve bemutatható a lean megközelítés hasznossága.

Bemutatásra került, hogy a lean eszkörendszer a KKV-szektorban is használható, a szemlélet és számos elem tevékenységtől függetlenül implementálható KKV-környezetben is. A lean alapja is KKV szektorból indult és az eszközök bemutatása rávilágított, hogy közép- és kisvállalatoknál is van létjogosultsága. Az eszközök alkalmazásának részleges korlátja, hogy egyes jellemzően a vizualitást megjelenítő és minőségbiztosításhoz kötődő eszközök feltételezik a másik meglétét (pl. 5S Kaizen; Heijunka JIT; 3Mu VSM), míg a jidoka automatizálási feltételek mellett működőképes. Autóiparban elterjedt a lean alkalmazás, ugyanakkor esettanulmányok és tapasztalatok alapján létjogosultsága van az élelmiszeriparban, egészségügyben, logisztikában, s kiaknázzatlan terület még a szolgáltató iparág.

Az 2. táblázat összefoglalásából megállapítható, hogy bizonyos (szakági és helyi, speciális) elő- és technikai feltételek teljesülése esetén a lean eszközök

széles skálája használható a KKV-szektorban, akár a szolgáltató, akár a termelő, feldolgozó szektorban. A lean filozófia egy kultúraváltás. Alapgondolata az ember tisztelete, így meghatározója az emberi gondolkodás, az attitűd és a veszteségek csökkentése (3 Mu), a munkafeladat pontos ismerete, a motiváció korszerű szemlélete.

Ahogy a TPS, hol MPS (Mercedes –Benz), APS (Audi AG) vagy BPS (Bosch GmbH), úgy a különböző környezet a KKV esetében is eltérő megközelítést, eszközöket, módszereket igényel, ezek vállalat specifikus kiterjesztése lehet a lean siker záloga. Az innovációs potenciál, a szervezeti fejlődés, a lean alkalmazás határozza meg a KKV-k versenyképességét, de hatása az emberre is jelentős. A tapasztalat az, hogy a KKV-knál sokkal kevesebben alkalmazzák – akár csak egyes elemeit is – mint annak létjogosultsága lenne. Ennek egyrészt az átszervezéstől, átállástól való fenntartások, az ezzel járó átmeneti pénzügyi nehézségek, másrészt a lean menedzsment ismeretek hiánya az oka. Minél előbb bevonja egy KKV az alkalmazottait a lean folyamatba, annál sikeresebb lesz a munkavégzése során.

„Ma a fejlődés olyan gyors, hogyha valaki kijelenti, ez teljességgel lehetetlen, egy másik személy félbe szakítja és azt mondja, ők ezt már megoldották.”

(Einstein, 1949)

Irodalomjegyzék

- Achanga P., Rajkumar E. S., Nelder R. G. (2006): Critical success factors for lean implementation within SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(4), pp. 460–471
DOI: 10.1108/17410380610662889
- Arul T. G., Arumugam C. (2015): Implementation of Lean Manufacturing Technique in Indian Manufacturing Industries. *International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology*, 4(6), pp. 1847–1853
- Barlow S., Parry S., Faulkner M. (2005): *Sense and Respond: The Journey to Customer Purpose*. Palgrave Macmillan UK, 208 p.
DOI: 1057/9780230508149
- Belhadi A., Touriki F. E., El Fezazi S. (2016): A framework for effective implementation

- of lean production in Small and Medium-sized Enterprises. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(3), pp. 786–810. DOI: 10.3926/jiem.1907
- Bhasin S., Burcher P. (2006): „Lean viewed as a philosophy”. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(1), pp. 56–72
DOI: 10.1108/17410380610639506
- BMI-BVA: Bundesministerium des Innern-Bundesverwaltungsamt (2018): *Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung* 416 p., pp. 219–237
- Brian P. (1992): Frank és Lillian Gilbreth and the Motion Study Controversy, 1907–1930”. In: Daniel Nelson (szerk): *A Mental Revolution: Scientific Management since Taylor*. Ohio State University Press. pp. 58–76
- Chong M. Y., Chin J. F., Loh W. P. (2013): Lean Incipience Spiral Model for Small and Medium Enterprises. *International Journal of Industrial Engineering*, 20(7-8), pp.487–501
- Clarke C. (2005): *Automotive Production Systems and Standardisation From Ford to the Case of Mercedes-Benz*. Physica-Verlag, Heidelberg, 238 p.
DOI: 10.1007/b138988
- Deming W. E. (1986): *Out of the Crisis*. Cambridge MASS MIT Center for Advanced Engineering Study, XIII. pp 507
- Dora M., Gellynck X. (2013): House of lean for food processing SMEs. *Trends in Food Science & Technology*, 44(2), pp. 272–281
DOI: 10.1016/j.tifs.2015.03.008
- Dora M., Kumar M., Van Goubergen D., Molnar A., Gellynck X. (2013): Operational performance and critical success factors of lean manufacturing in European food processing SMEs. *Trends in Food Science & Technology*, 31(2), pp. 156–164
DOI: 10.1016/j.tifs.2013.03.002
- Dora M., Van Goubergen D., Kumar M., Molnar A., Gellynck X. (2014): Application of lean practices in small and medium-sized food enterprises. *British Food Journal*, 116(1), pp. 125–141. DOI: 10.1108/BFJ-05-2012-0107
- Einstein A.,(1949):Philosopher-Scientist. *The Library of Living Philosophers reprint* (Vol:VII.) p. 665; 781 p.
- Ford J. (1986): L.H.C. Tippett, 1902-1985. *Journal of the Royal Statistical Society. Series A (General)*, 149(1), p. 44
- Hammer M., Leonard D., Davenport T. (2004): Why don't we know more about knowledge. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), pp. 14–18
- Helton B. R. (1991): Achieving White Collar Whitewater Performance by Organizational Alignment. *National Productivity Review*, Spring 1991, pp. 227–244
- Hines P., Found P., Griffiths G., Harrison R. (2008): *Staying Lean*. Cardiff University, Cardiff, 99 p.

- Hines P., Holweg M., Rich N. (2004): Learning to evolve: a review of contemporary lean thinking. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(10), pp. 994–1011
DOI: 10.1108/01443570410558049
- Imai M. (1986): *Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success*. McGraw-Hill Education, New York, 260 p.
- Imai M. (1997): *Gemba kaizen: A commonsense low-cost approach to management*. McGraw-Hill Professional, New York, 64 p.
- Jenei I., Losonci D., Demeter K. (2009): Karcsú (lean) menedzsment a válságban – Felkészülés a változásra. *Magyar Minőség*, 18(8-9), pp. 24–35
- Khandelwal G., Yadav V., Jain A., Jain R. (2016): Application of VSM approach in Indian SME: a case study. In: *National Conference on Industrial Engineering & Technology Management (NCIETM)*, 2016. nov. 17-19., Mumbai, pp. 109–115
- Kipling R., (1994/1930): *A dzsungel könyve, The Jungle Book*. Ford.: Benedek M., Haranghy J., Győző Andor Kiadása, Budapest, 292 p.
- Kolozsár L. (2013): *Vállalati információs rendszerek*. Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó, Sopron, 183 p.
- Kosztolányi J., Schwahofer G. (2015): *Lean szótár. KAIZEN PRO Kft Kiadó* 186 p.
- Kotter E. (2007): *A Lean útján haladva*. *Magyar Minőség*, 16/10, pp. 211
- Kotter J. P. (2007): *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. *Harvard Business Review*, 2007. január, pp. 2–9
- Kovács Sz., Lux G., Páger B. (2017): A közép vállalatok szerepe a feldolgozóiparban: egy magyarországi kutatás első eredményei. *Területi Statisztika*, 57 (1), pp. 52–75
DOI: 10.15196/TS570103
- Krafcik J. F. (1988): *Triumph of the Lean Production System*. *SLOAN Management Review*, 30 (1), pp. 41-52
- Liker J. K. (2008): *A Toyota-módszer 14 vállalatirányítási alapelv* HVG Kiadó Kft 400p
- Losonci D. (2010): *Bevezetés a lean menedzsmentbe – a lean stratégiai alapjai*. 119. sz. Műhelytanulmány, *Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet*, 23 p.
- Martin K., Osterling M. (2013): *Value Stream Mapping: How to Visualize Work and Align Leadership for Organizational Transformation*. McGraw-Hill Education
- Matt D. T., Rauch E. (2013): *Implementation of Lean Production in Small Sized Enterprises*. *Procedia CIRP*, Vol. 12., pp.420–425
DOI: 10.1016/j.procir.2013.09.072
- Medinilla Á., (2014): *Agile Kaizen Managing Continuous Improvement Far Beyond Retrospectives* Springer-Verlag Berlin Heidelberg 190 p
DOI:1007/978-3-642-54991-5
- Netland T. H. (2016): *Critical success factors for implementing lean production: the effect of*

- contingencies. *International Journal of Production Research*, 54(8), pp. 2433–2448
DOI:1080/00207543.2015.1096976
- Nguyen D. M. (2015): A New Application Model of Lean Management in Small and Medium Sized Enterprises. *International Journal of Simulation Modelling*, 14(2), pp. 289–298
DOI: 10.2507/IJSIMM14(2)9.304
- Ohno, T. (1988/2015): *The Toyota Production System: Beyond Large Scale Production*. Portland Productivity Press, 163 p.
- Overby M. (1983): Technique for group time measurement simplifies indirect labour observations. *Industrial Engineering*. 15(7), pp. 34–40
- Pankotay F. M. (2017): Vállalati hatékonyság mérés kritikája a közszférában. In: Keresztes G. (szerk): *Tavaszi Szél – Spring Wind 2017 tanulmánykötet 2.*, pp. 382–396
- Pankotay F. M. (2018): Lean elterjedése a gyakorlatban. In: Resperger R., Czeglédy T. (szerk.): *Geopolitikai stratégiák Közép-Európában Nemzetközi Tudományos Konferencia Tanulmánykötet*. Soproni Egyetem Kiadó, Sopron, pp. 508–522
- Pasmore W. A., Purser R. E. (1993): Designing work systems for knowledge workers. *The Journal for Quality participation*. 16(4), pp. 78–83
- Phusavat K., Photaranon W. (2006): Productivity/performance measurement. *Industrial Management & Data Systems*, 106(9), pp. 1272–1287
DOI: 10.1108/02635570610712573
- Rivera L., Frank Chen F. (2007): Measuring the impact of Lean tools on the cost-time investment of a product using cost-time profiles A Lean eszközök hatása a termék költség-időbefektetésére a költség-időprofilok használatával. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 23(6), pp. 684–689
DOI:10.1016/j.rcim.2007.02.013
- Rother M., Shook J. (2012): *Tanulj meg látni (Learning to See)*. Lean Enterprise Institute Hungary 105 p.
- Sayer N. J., Williams B. (2012): *Lean for Dummies*, 2nd Edition. Wiley Publishing, NJ, 408 p.
- Schwahofer G., Kosztolányi J., (2012): *Zsebedben a lean - Kaizen, javaslati rendszer*, Kiadó: KAIZEN PRO Kft. pp. 7-14
- Shah R., Ward P. T. (2007): Defining and developing measures of lean production. *Journal of Operations Management*, 25(4), pp. 785–805
DOI:10.1016/j.jom.2007.01.019
- Shingo S. (1989): *A Toyota Termelési Rendszer tanulmánya*. Productivity Press, p 236
- Shook J.** (2009): Direkt vezetés, indirekt vezetés. *Lean Enterprise Institute Hungary Szakmai hírlevél (Ford.: Harmath P. 2013. febr. 20.)*
- Shook J. (2012): *Vezesd a tanulást /Managing to Learn (A3)* Lean Enterprise Institute Hungary 138 p

- Sink D. S., Tuttle T. C. (1989): *Planning and Measurement in Your Organization of the Future*, IE Press, Norcross, GA.
- Taylor W. F. (1911/1998): *The Principles of Scientific Management*. Courier Corporation, (Harper & Brothers Publishers, New York 1911) 76 p.
- Tóth Cs. L. (2009): Gondolatok a Lean Menedzsmentről és a válságról. *Magyar Minőség*, 18(8-9), pp. 36–40
- Tóth T. (1999): *Minőségmenedzsment és informatika*. Műszaki Könyvkiadó és Magyar Minőség Társaság, Budapest, 553 p.
- Ulewicz R., Kucęba R. (2016): Identification of problems of implementation of Lean concept in the SME sector. *Ekonomia i Zarzadzanie (Economics and Management)*, 8(1), pp. 19–25
DOI: 10.1515/emj-2016-0002
- Vardeman B. S. (2002): *The Impact of Dr. Shigeo Shingo on Modern Manufacturing Practices*. IE 361 public Iowa State University 7 p.
- Veresegyházi R. (2008): *Lean felmérés vezetői összefoglaló; Lean Benchmarking projekt*. Magyar Gépjárműipari Szövetség Bechmarking Munkabizottság 12 p.
- Womack J. P., Jones D. T., Roos D. (1990): *The Machine That Changed the World*. Free Press, 352 p.
- Womack J.P., Jones D. (2009): *Lean szemlélet – A veszteségmentes, jól működő vállalat alapja*. HVG Könyvek, Budapest, 426 p.

A magyar lakáspiaci trendek alakulása a 2008-ban kirobbant gazdasági válság után

Harnos László¹

ABSZTRAKT: A magyarországi lakóingatlan-állomány értéke 30-40 ezer milliárd forintra tehető. Annak ellenére, hogy ez a háztartások összvagyonának nagyjából a felét jelenti, a magyar lakáspiac működését – a nemzetközi gyakorlattal ellentétben – eddig csak kevés kutatás vizsgálta, sőt statisztikai adatok is csak szűkösen állnak rendelkezésre ezen piaci szegmensről. Tanulmányomban ezért a magyarországi lakóingatlanok piacának ciklikusságát elemzem négy, a KSH által mért indikátor; az új és használt lakások átlagos négyzetméterára, a folyósított lakáscélú hitelek és támogatások összege, a lakáspiaci tranzakciók száma, valamint az épített lakások száma alapján. Az ingatlanpiaci ciklusok természetének jobb megértése érdekében megvizsgálom továbbá a lakások kínálatának rugalmatlanságát, valamint a GKI Gazdaságkutató Zrt. által publikált lakáspiaci indexek segítségével a piaci szereplők várakozásainak hatását. A magyar lakáspiac ciklikus működése elsősorban a konjunktúra ciklusokkal magyarázható, de az ingadozásra hatással vannak az állami támogatások és lakáshitelek is, mivel e tényezők és az új építésű lakások ára közt jelentős pozitív korreláció mutatható ki. Ebből kifolyólag a bővülő hitelezés, valamint a nagymértékű támogatások képesek lehetnek árbuborékot generálni a lakáspiacon. A használt lakások kínálata kevésbé mutatkozik rugalmatlannak, mint az új lakásoké. A piaci szereplők várakozásainak azonban nincs kimutatható befolyásoló hatása a magyar lakáspiacra.

KULCSSZAVAK: Lakáspiac, lakáspiaci ciklusok, árbuborék hatás

JEL kódok: E32, R21, R31

¹ Harnos László doktorjelölt, Soproni Egyetem, Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar, Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Sopron (easy.harnos@gmail.com)

Bevezetés

A 2008-as globális válság részletes feldolgozásának igénye újra előtérbe helyezte a gazdaság és az egyes ágazatok – köztük az ingatlanpiac – ciklikus működésének kutatását.

Ingatlan alatt a föld felszínének egy körülhatárolt részét és a ráépített építmények összességét értjük. Ingatlannak tekintjük továbbá az önálló rendeltetésű és önálló forgalmú építményt, vagy építményrészt (Harnos, 2008). Az ingatlan-nyilvántartásról szóló 1997. évi CXLI. törvény szerint ilyen például a társasházi öröklakás, vagy a közterületről nyíló pince. Az ingatlanpiac legfőbb jellemzői, hogy az ingatlanok helyhez kötöttek, továbbá egy ingatlan megvásárlása jelentős tőkét igényel. Ebből következik, hogy az ingatlan nem tekinthető homogén árunak, hiszen a feloszthatósága gyakorlatilag nem lehetséges. A különböző rendeltetésű ingatlanok piaca eltérő sajátosságokkal is rendelkezik, ezért az ingatlanpiac szektorokra (szegmensekre) osztható. Az ingatlanpiac főbb szektorai Mizseiné (2010) szerint a következők:

- lakóingatlanok,
- kereskedelmi célú ingatlanok (irodaépületek, bevásárló központok, szállodák, stb.),
- ipari és üzemi ingatlanok,
- mezőgazdasági célú ingatlanok, termőföldek,
- különleges rendeltetésű ingatlanok (katonai célú létesítmények)
- egyéb ingatlanok.

E tanulmány az ingatlanpiaci szegmensek közül a lakóingatlanok piacával foglalkozik.

Az ingatlanszektor a nemzetgazdaságok egyik legfontosabb ágazata. Ezt bizonyítja, több fellelhető külföldi és hazai publikáció. Így többek között DiPasquale és Wheaton (1992) az Amerikai Egyesült Államok ingatlanpiacának fontosságát az építőipari termelés és az ingatlanállomány értéke alapján vizsgálva azt találta, hogy 1990-ben az újonnan átadott lakóépületek előállítási értéke a GDP 3,3%-át tette ki, mely igen jelentős, hiszen az összes új épület előállítási értéke a GDP 5,5%-át adta. A U.S. Census Bureau (2017) felmérése szerint 2017-ben az építőipari termelés az amerikai GDP 6,4%-át adta, míg az új lakóingatlanok előállítási értéke a GDP 2,5%-át tette ki. Gudell (2018) szerint az amerikai lakóingatlan-állomány jelenlegi becsült értéke 31.800 milliárd USD, mely több mint a GDP 1,5-szerese, mely 2017-ben folyóáron számítva 19.386,2 milliárd USD volt.

A magyarországi jellemzők bár eltérő képet mutatnak az Egyesült Államok ingatlanpiacától, mégis alátámasztják az ágazat nemzetgazdaságon belüli jelentőségét.

Az építőipari termelés értéke az új épületek vonatkozásában a GDP 2-3%-át adja, azon belül az újonnan átadott lakóépületek előállításának értéke a GDP 0,3-0,8%-át teszi csak ki.

Év	2000	2001	2005	2010	2015	2016
Az építőipari termelés értéke (millió Ft)						
Lakóépületek	59.694	124.566	170.266	101.158	96.369	190.479
Épületek összesen	397.109	471.129	669.614	591.231	684.585	779.628
Az építőipari termelés értéke (a GDP százalékában)						
Lakóépületek	0,45	0,81	0,75	0,37	0,28	0,54
Épületek összesen	2,97	3,06	2,97	2,17	1,99	2,20
GDP folyó áron (milliárd Ft)						
	13.350,1	15.419,1	22.559,9	27.224,6	34.324,1	35.420,3

1. táblázat: Az építőipari termelés értéke Magyarországon 2000-2016

Forrás: KSH (2017a)

A magyar lakóingatlan-állomány értéke becslések szerint a háztartások összvagyonának kb. a felét jelenti, ami 30-40 ezer milliárd forintba becsülhető (Békés, Horváth & Sági, 2016).

A beruházások prociklikus viselkedését a makroökonómia már régóta tényként kezeli. Az ingatlanberuházásoknál a késleltetés legfőbb okának a kínálat rövid távú rugalmatlanságát tekinthetjük. A földek merev piaci kínálata egyrészt a korlátozott mennyiségnek, másrészt az ingatlanok helyhez kötöttségének tulajdonítható. Az épületek esetén pedig a tervezés, engedélyezés, kivitelezés viszonylag hosszú időszükséglete az, mely miatt a kereslet változásaira a piac rövid távon leginkább csak árváltozással tud reagálni.

Magyarországon mindig is jelentős volt a lakástulajdon dominanciája a lakásbérlettel szemben, melyet tovább erősítettek az állami és önkormányzati bérlakások 1990-es évek első felében történt tömeges privatizációja, másrészt az azóta bevezetett állami lakástámogatások. A legutóbbi 2011. évi népszámlálás adatai szerint az összes lakás 92,1%-át a tulajdonos, vagy annak rokona, illetőleg hasznélvező lakta. A bérelt lakások aránya mindössze 6,8%-ot, az egyéb jogcímenen (szívességi lakáshasználat, szolgálati lakás) történő használat aránya pedig 1,1%-ot tett ki (KSH, 2014). A lakástulajdon ilyen mérvű túlsúlya megnehezíti a piaci ciklusok elemzését, hiszen azok nem vizsgálhatók közvetlenül a bérleti díjak változásának segítségével.

Hegedüs (2006), Kiss és Vadas (2006), valamint Mádi (2008) a magyarországi lakástámogatási rendszerek gazdasági és társadalmi hatásait vizsgálva többek között rámutattak, hogy az állami lakáspolitiká mindig is előnyben részesítette az új lakások vásárlását a használt lakásokkal szemben, továbbá a finanszírozásban a vissza nem térítendő támogatásokon felül döntő szerepe van a lakáshiteleknek is. Ezen a legújabb támogatási forma, a 2016-ban bevezetett családi otthonteremtési kedvezmény sem változtatott.

E tanulmány fő célja a magyarországi lakás piac ciklikus működése okainak feltárása, különös tekintettel a konjunktúra ciklusok alakulására, a lakásépítésre és a piaci szereplők várakozásaira. A kutatás elsősorban az alábbi kérdésekre próbál választ találni:

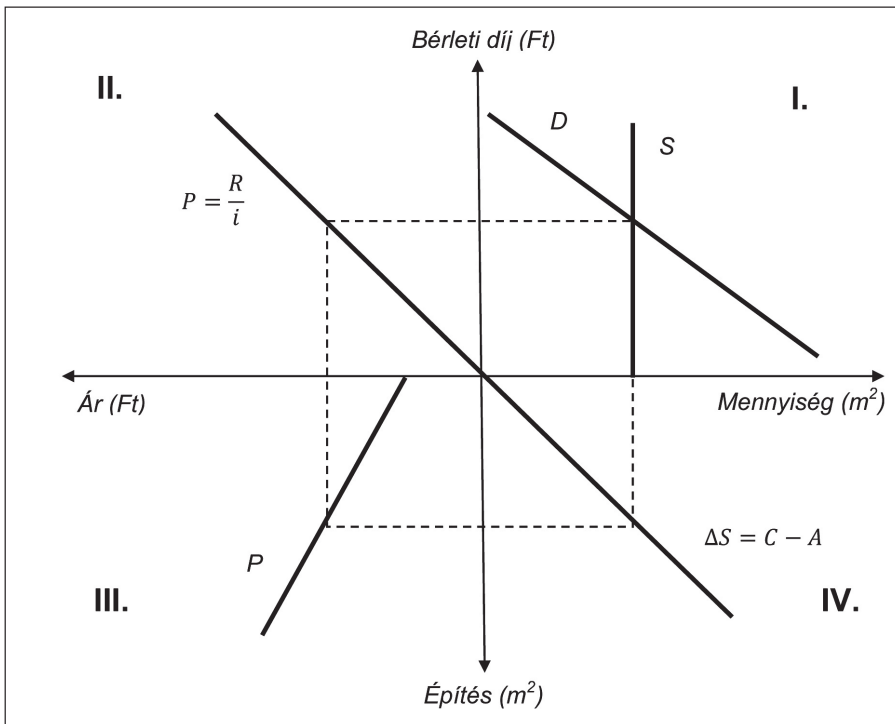
- Milyen szerepet játszanak az állami támogatások és a lakáshitelezés a lakás piaci ciklusok alakulásában?
- A piaci szereplők várakozásainak van-e kimutatható piacbefolyásoló hatása a magyar lakás piacon?
- A lakásépítés időigénye és szezonális ingadozása hatással van-e a piac ciklikus működésére?

A kutatás során a magyarországi lakás piac ciklikusságát négy indikátor; az új és használt lakások átlagos fajlagos ára, a folyósított lakáscélú hitelek és támogatások összege, a lakás piaci tranzakciók száma, valamint az épített lakások száma alapján vizsgálom. Az elemzéshez a KSH idősorain kívül a GKI Gazdaságkutató Zrt. negyedéves lakás piaci index adatait is felhasználtam. A 2008-ban kezdődött globális válság számottevő változást eredményezett a magyar lakás piacon, ezért elsősorban a válság kezdete óta eltelt időszakot elemzem. A felhasznált indikátorok egy része esetén csak 2007-től állnak rendelkezésre statisztikai adatok, ezért a válság előtti évek közül a 2007-es évet választottam kiindulási évné.

A tanulmány négy fő részből áll. Először áttekintem a témakör elméleti alapjait és korábbi kutatási eredményeit. A következő részben röviden bemutatom a magyar lakás piac alakulását a rendszerváltástól a 2008-as gazdasági válságig. A harmadik részben pedig a lakóingatlanok piacának időbeli alakulását elemzem a válságtól napjainkig. Végül tanulmányomat a következtetések levonásával zárom.

A lakáspiaci ciklusok kutatásának korábbi eredményei

Az ingatlanpiac és benne a lakáspiac ciklikus működésének elméleti alapját DiPasquale és Wheaton (1992) ún. négytérnyegedes modellje szolgáltatja (1. ábra), mely ugyan a béreadási célból tartott lakások piacát írja le, viszont kiterjeszthető a tulajdonosaik által lakott lakásokra is az általuk fizetendő lakhatási költségek és lakáshitel törlesztőrészek egyfajta bérleti díjként történő értelmezése révén.



1. ábra: Az ingatlanpiac és az ingatlanfejlesztés kapcsolata

Forrás: DiPasquale és Wheaton (1992) alapján a szerző szerkesztése

Az I. negyed az ingatlanpiaci keresletet (D) – melynek alakulása leginkább a gazdasági jellemzőktől, elsősorban a jövedelmektől függ – valamint az ingatlanpiaci kínálatot (S) – melyet főként az építőipar kibocsátása befolyásol – ábrázolja. A piaci egyensúly a két görbe metszéspontjában alakul ki. A kínálat rövid távú rugalmatlansága miatt az egyensúlyi bérleti díj alapvetően a kereslet alakulásától függ. A II. negyed az ingatlanok piaci árának (értékének) alakulását mutatja, mely függ

egyrészt az ingatlanbefektetésből várható pénzáramoktól, melynek legfőbb eleme a bérleti díj (R), illetve a befektetéssel szembeni hozamelvárástól (i). Az elvárt hozam egyrészt a hosszútávú kamatlábak (r), másrészt a befektetés kockázatainak függvénye. A hosszútávú piaci kamatláb, vagy a kockázat növekedésekor a görbe meredeksége növekszik. A III. negyed az új építéseket jeleníti meg. Ahhoz, hogy új ingatlanok épüljenek, az ingatlanok piaci árának meg kell haladniuk az építési költségeit, ezért a görbe nem az origóból indul. Végül a IV. negyedben látható a készlet (pl. a lakások mennyiségének) változása, mely az újonnan megépült (C) és a megszűnt mennyiség (A) különbsége. A kereslet változatlansága esetén ahhoz, hogy a piac egyensúlyban maradjon, a két mennyiségnek meg kell egyeznie.

A jövedelmek növekedésével a keresleti görbe (D) felfelé tolódik, így a piacon magasabb bérleti díj alakul ki, ezáltal – az építési költségek változatlanságát feltételezve – több új bérbeadható terület épül, tehát hosszútávon bővül a kínálat, ami ugyancsak hosszútávon a bérleti díjak csökkenéséhez vezet. A Friedman-féle permanens jövedelemhipotézis értelmében a háztartások permanens jövedelmük adott hányadát költik lakhatásra, ezért diPasquale és Wheaton (1992) szerint, ha egy család a saját tulajdonú lakásában lakik, akkor a lakhatási költségek, mint a lakáshitel törlesztőrészelete és a rezsiköltségek, felfoghatók a háztartás által fizetendő bérleti díjként. A jövedelem növekedése esetén tehát a háztartások többet képesek lakhatásra fordítani, ami ugyancsak a keresleti görbe felefelé tolódását eredményezi, tehát a modell alkalmas az olyan lakáspiacok vizsgálatára is, ahol a tulajdon dominál a béretekkel szemben.

A hosszútávú kamatlábak csökkenésekor az ingatlanok ára növekszik, ugyanis a lakásberuházások finanszírozása főként hitelből történik és a hitelkamatlábak csökkenése többek számára teszi elérhetővé a lakásvásárlást, így nőni fog a lakások iránti kereslet, mely a kínálat rugalmatlansága miatt a lakásárak emelkedéséhez vezet. Hosszabb távon viszont a magasabb ingatlanárak hatására a kínálat is növekedni fog. Hasonlóan belátható, hogy az építési költségek esetleges növekedésekor viszont kevesebb új ingatlan fog épülni, ami a bérleti díjak és az ingatlanárak emelkedéséhez vezet (diPasquale & Wheaton, 1992).

Smith és Tesarek (1991) Houston lakáspiacán az 1980-as évek elejére kialakult válságot vizsgálva és az ingatlanárakat ún. kétdimenziós árindex segítségével azt igazolták, hogy a lakóingatlanok piacának ciklikusságában regionális tényezők is szerepet játszanak, úgymint az adott régió foglalkoztatási helyzete, vagy a migráció. Megállapították továbbá, hogy a lakásárak drasztikus csökkenése sem eredményezi a kereslet azonnali növekedését, hanem a piaci egyensúly újbóli kialakulása több, akár 3-4 évet is igénybe vehet. Az 1980-as évek elejére az olaj- és gázipar válásága miatt közel 200 ezer munkahely szűnt meg Houstonban, aminek ered-

ményeképpen a háztartások száma drasztikusan csökkenni kezdett. Ez részben a meginduló elvándorlásnak, részben pedig annak volt köszönhető, hogy a romló jövedelmi viszonyok és munkaerőpiaci kilátások miatt a felnőtté váló gyermekeknek a szülőktől való elköltözése és ezáltal az új háztartások létrejötte időben kitolódott. Mindeközben a lakásépítés 1983-ig még folytatódott, így az évtized közepére az üresen álló lakások száma megduplázódott. A túlépítés következtében a lakásárak átlagosan 30%-kal csökkentek, de volt olyan környék, ahol az értékcsökkenés családi házak esetén a 40%-ot, társasházaknál pedig a 60%-ot is megközelítette. Ugyanakkor az üresedés leginkább a pár éve épült lakóingatlanokra koncentrált, ahol a lakáshitel tartozásra – az értékcsökkenésnek köszönhetően – az ingatlan már nem nyújtott fedezetet. Az üresedés koncentrációja azonban nem bizonyult stabilnak, hanem az üresen állás elkezdett szétterülni a lakáspiac más szegmensei között, mivel sokan alacsonyabb kategóriájú lakásba költöztek, ugyanakkor az új kereslet pedig a jó állapotú, pár éve épült lakásokból válogathatott a korábbinál lényegesen alacsonyabb árakon. Az ily módon megindult piaci korrekció eredményeképpen az 1980-as évek végére az üresen álló lakások aránya gyakorlatilag minden lakáspiaci szegmensben visszatért a válság előtti szintre.

Wheaton (1999) megállapította, hogy a különböző ingatlanpiaci szegmensek ciklikus viselkedése több tekintetben eltérhet. Bár minden ágazat ciklikus működésének fő oka a gazdasági ciklusokban keresendő, de vannak olyan piaci szegmensek (irodapiac, üzlethelyiségek), ahol ez a kapcsolat jóval lazább, mint más szegmensekben (lakóingatlanok, ipari ingatlanok). Minél rövidebb az ingatlanfejlesztés átfutási ideje és minél rugalmatlanabb a kínálat, a piac ciklikusságát annál inkább külső tényezők határozzák meg. Hosszú átfutási idő és kevésbé rugalmatlan kínálat esetén viszont a belső ciklusok kialakulása lesz a jellemző, így az adott szegmensben az ingatlanpiaci ciklusok kevésbé fognak igazodni a gazdasági ciklusokhoz. A lakóingatlanoknál és az ipari ingatlanoknál az ingatlanfejlesztés időtartama egy év körüli, ellenben az irodaházaknál, bevásárlóközpontoknál 4-10 évig is elhúzódhat. Az lakáspiaci kínálat jóval kevésbé bizonyul rugalmatlannak, mint az irodák, vagy az üzlethelyiségek piaca, ugyanakkor az ipari ingatlanok kínálatának viselkedéséről Wheaton (1999) szerint az Egyesült Államokban nem áll rendelkezésre elég információ.

Az amerikai lakáspiacot az 1990-es évek második felétől a házáruk gyors növekedése jellemezte, mely a 2000-es évek közepén azonban megtorpant és az árak csökkenni kezdtek (Zhou, 2010). A szerző arra a kérdésre kereste a választ, hogy ez a jelenség vajon véletlenszerű-e, vagy a házáruk esését piaci erők mozgatják, így terelve az ingatlanpiacot a hosszútávú egyensúly felé. Kutatása során az alapvető gazdasági tényezők (jövedelmek, foglalkoztatottság, kamatlábak, stb.) és a házáruk hosszútávú együtt-mozgását tesztelte. A korábbi empirikus kutatások sok esetben

nem találtak bizonyítékot e tényezők és a lakóingatlanok árának hosszútávú kapcsolatára, melynek oka Zhou (2010) szerint az, hogy ezen vizsgálatok eleve lineáris kapcsolatot feltételeztek a fundamentális változók és a lakásárak között. Tanulmányában tíz amerikai nagyvárosban vizsgálta meg ezen alapvető makroökonómiai változók és az ingatlanárak egymáshoz való viszonyát és mindössze egyetlen metropoliszban sikerült igazolni a lineáris kapcsolatot, hat további nagyvárosban azonban a kapcsolat nemlineárisnak bizonyult. Az általa alkalmazott módszerrel csak három városban nem volt bizonyítható a házáruk és a gazdasági változók közti kapcsolat.

Neng Lai és Van Order (2017) negyvenöt amerikai nagyvárosi területre kiterjedően vizsgálta a házáruk, a bérleti díj indexek, valamint a kamatlábak hosszú- és rövidtávú kapcsolatát. Az 1980 és 2013 közti negyedéves adatok elemzése alapján arra a következtetésre jutottak, hogy az említett tényezők a lakásárakban hosszú távon településtől függetlenül tetten érhetők. Igazolták, hogy a lakásbérleti díjak (R) és lakásárak (P) aránya hosszú távon hozzávetőleg a következőképpen (1) alakul:

$$R/P=0,05+0,75i \quad (1)$$

(1) ahol i a hosszútávú kockázatmentes kamatláb. Megállapításuk szerint rövid távon viszont a lakóingatlanok piaci árát városonként eltérő tényezők is mozgatják, így a vizsgált változók rövidtávú hatása nem jelentős.

A 2007. augusztusában kezdődött pénzügyi válság nyomán többek között az is bebizonyosodott, hogy a lakáshitel adósok fizetőképességének romlása és ezáltal a hiteltörlesztések késedelme, illetve elmaradása negatívan hatnak az ingatlanárakra (Ascheberg, Jarrow, Kraft & Yildirim, 2014).

Meen (2000) az Egyesült Királyság lakáspiacának ciklikus működését és a piac hatékonyságát elemezve rámutat a lakásárak, az építési költségek és a kamatlábak közti interakciók fontosságára a nagy amplitúdójú ciklusok kialakulásában. Az ingatlanpiac működése nem mutat túl nagy hatékonyságot, ezért a lakások túlkínálatának kialakulása szükségszerűen jellemzi a piacot. Mind a lakásárak, mind a lakásépítés meglehetősen érzékenyek a kamatlábváltozásokra, ezért a jegybank kamatlábpolitikája hatásos eszköze lehet a lakáspiac stabilizálásának.

Az amerikai lakáspiacra az elmúlt évtized első felére jellemző gyors áremelkedést elemezte Davidoff (2013) is. Míg korábban alapvetésnek tekintették a kínálat bővülése és az árak közti negatív korrelációt – melyet az 1980-as évek áremelkedésekor empirikus kutatásokkal is sikerült alátámasztani –, addig Davidoff (2010) az általa vizsgált időszakban a lakások kínálata és ára közti pozitív korrelációt igazolt.

A lakáspiacot idehaza többek között Hegedüs (2006), Kiss és Vadas (2006), Mádi (2008), Farkas et al. (2010), valamint Békés et al. (2016) vizsgálták.

Hegedüs (2006) és Mádi (2008) tanulmányukban a magyarországi állami lakáspolitikákat és lakástámogatási rendszereket elemezték a rendszerváltástól a 2000-es évek első feléig. A 2000-ben bevezetett támogatási rendszer egyik fő elemét a lakáshitelekhez nyújtott kamattámogatás jelentette. A háztartások egy része előre hozta lakásvásárlási szándékát, ami az államilag támogatott lakáshitelek állományának dinamikus növekedését generálta, ezért a bevezetett lakáspolitikai költségvetési finanszírozhatósága nem bizonyult hosszútávon fenntarthatónak. A lakáspiacon a rendszerváltást követő években 35-45%-os reálár csökkenés következett be. 1998 és 2001 között azonban a lakások árának 100-150%-os növekedése volt tapasztalható, ami némiképp megelőzte a 2000-es évektől felgyorsuló lakáshitelezést. Ezt követően 2005-ig a lakásárak tovább nőttek, mely a kereslet növekedésének tudható be. A kereslet változását Hegedüs (2006) egyrészt a háztartások jövedelmének széleskörű stabilizálódásával, másrészt a pénzügyi megtakarításoknak az ingatlanszektorba történő átcsoportosításával magyarázza.

Mádi (2008) elsősorban a lakásépítésnek és a lakáspiacnak a gazdasági növekedésre, a gazdaság szerkezetére, a foglalkoztatottságra, az államháztartás egyensúlyára, a hitelezésre és az import növekedésére gyakorolt pozitív hatását elemezte. Megállapítása szerint a 2000-es évek első felében mérhető lakáspiaci expanzió elsősorban a 2000-ben meghirdetett állami lakáspolitikának volt köszönhető.

Kiss és Vadas (2006) a magyar monetáris politika lakáspiacra gyakorolt hatását kutatták a 2000-es évtized első felében. Megállapításuk szerint a kamatlábak változása nem gyakorolt nagy hatást a háztartások rendelkezésre álló jövedelmére és ezáltal a lakások iránti keresletre. Ennek oka egyfelől az állami kamattámogatás, melynek következtében a kamatlábkockázatot gyakorlatilag az állam viselte, másfelől viszont a finanszírozásban a hosszú kamatperiódusú jelzáloghitelek domináltak, ezért azok kamata csak hosszabb késéssel reagált az irányadó kamatláb változásaira. A magyar lakáspiacon a kamatlábak változásának hatása az árakra, a beruházásokra és a lakásfogyasztásra csak igen korlátozottan mutatható ki.

Farkas et al. (2010) ágens alapú szimulációs modelljükben a társadalmi és az egyéni tanulás szerepét vizsgálták a lakáspiac alkalmazkodásában. A lakóingatlanok piacán a szereplők ritkán valósítanak meg tranzakciókat. Egy-egy vételi, illetve eladási döntést megelőzően megfigyelik a piacot, de erőteljesen támaszkodnak a saját korábbi tapasztalataikra is. Farkas et al. (2010) következtetése szerint az egyéni információkon alapuló tanulás instabil alkalmazkodást eredményez, azaz időről-időre árbuborékok és összeomlások jellemzik a lakáspiacot.

Békés et al. (2016) a Nemzeti Adó- és Vámhivatal illetékhivatali adatbázisa alapján, hedonikus regressziós módszerrel vizsgálták a magyarországi lakóingatlanok keresletét befolyásoló egyes települési szintű tényezők (természetföldrajzi

adottságok, elérhetőség, oktatási és egészségügyi intézményi ellátottság, közigazgatási státus) lakásárakkal való összefüggését. A természetföldrajzi jellemzők – különösen a természetes víztestek közelsége –, a közúti, illetőleg a tömegközlekedéssel való elérhetőség, az intézményektől való távolság és a település közigazgatási besorolása együttesen átlagosan mintegy 15%-ot magyaráznak a lakóingatlanok árából. A lakóingatlan jellemzői pedig az árak alakulása tekintetében hozzávetőlegesen 30%-os magyarázó erővel bírnak. A Békés et al. (2016) által elemzett négy tényezőcsoport erősen korrelál a település méretével és a településen élők átlagos jövedelmével, melyek a lakáspiaci árak alakulásának kiemelten fontos tényezői.

A korábbi hazai kutatások elsősorban a 2000-es évek elejétől a válságig terjedő időszak lakáspiacára fókuszáltak, melyet kizárólag kereslet- és áremelkedés jellemezett. Tanulmányomban a magyarországi lakáspiac időbeli alakulását a gazdasági válság kezdetét közvetlenül megelőző 2007-es évtől vizsgálom. A válság a nemzetközi trendhez igazodva Magyarországon is nagymértékű kereslet visszaesést eredményezett a tartós fogyasztási cikkek, így a lakások piacán is. 2011-től azonban a lakásárak emelkedése volt megfigyelhető, mely az elmúlt három évben lényegesen felgyorsult. A folyósított lakáshitelek és állami támogatások volumene a válság kezdete óta évről-évre csökkent és csak 2014-től kezdett ismét emelkedni, mely egybeesik a jelenleg is tartó lakáspiaci expanzió kezdetével. A válság kezdete óta eltelt időszak tehát megítélésem szerint alkalmasnak mutatkozik a magyar lakáspiac ciklikusságának elemzésére, melyhez azonban elengedhetetlen a válság előtti időszak lakáspiaci történéseinek rövid áttekintése.

A magyar lakáspiac a rendszerváltástól a gazdasági válságig

A rendszerváltás utáni lakáspolitikai és a lakáspiac történéseit három szakaszra bonthatjuk, melyek a következők:

Az 1990-1994 közti időszakban végleg leállt a korábbi évtizedekre jellemző, bár az 1980-as években már alig működő állami lakásépítés és felszámolták a szocialista lakásrendszer elosztási csatornáit. Nem lehetett tovább halogatni a hatalmasra duzzadt OTP lakáshitel-állomány szanálását sem. Ebben az időszakban kezdődött el az állami és önkormányzati bérlakások tömeges privatizációja, mely máig meghatározza a lakástulajdoni struktúrát. A lakásépítések száma évről-évre csökkent. 1994-ben már kevesebb, mint feleannyi lakás épült, mint a rendszerváltás évében (Hegedüs, 2006).

Az 1995-től az ezredfordulóig tartó második korszakban lezárult az építőipar privatizációja és kiépültek a lakáspiaci intézményei. A finanszírozás terén új intéz-

mények jelentek meg, mint a lakástakarék-pénztárak és a jelzálogbankok. 1995-től nagy mértékben megemelték a lakásépítéshez, illetve –vásárláshoz igénybe vehető állami támogatást. A lakásépítések száma 1997-ig enyhe emelkedést mutatott, majd 1998-tól számottevően visszaesett (Hegedüs, 2006 és Mádi, 2008).

A lakáspolitikában a 2000-es év jelentette a fordulópontot; egyrészt a lakáshitelezés támogatása, másrészt az önkormányzati bérlakásépítés támogatása terén indultak új programok. A lakásépítés egy év alatt a másfélszeresére bővült és a növekedés tovább folytatódott. 2003-ra az állami kamattámogatások a költségvetés számára gyakorlatilag finanszírozhatatlanná váltak, ezért a kormányzat a lakástámogatási rendszer lényeges korrekciójára kényszerült (Hegedüs, 2006). A lakásépítések növekedésének üteme ekkor némiképp lelassult, de a válságig tartó konjunktúra közepette a lakáspiac forgalma tovább emelkedett. Az államilag támogatott lakáshitelek finanszírozásban betöltött szerepét fokozatosan a deviza-alapú hitelek vették át, melyek azonban jelentős árfolyam-kockázatot hordoztak magukban (Mádi, 2008).

A harmadik korszak napjainkig tart, azonban a 2008-ban kezdődött gazdasági válság, majd az azt követő időszak jelentős változásokat hozott a lakáspiacon. A recesszió bekövetkeztével először a tartós fogyasztási cikkek, így különösen az ingatlanok és azon belül a lakások piacán esett vissza a kereslet. A háztartások a bizonytalanra való jövedelmi kilátások miatt elhalasztották lakásvásárlási szándékukat. A csökkenő keresletet a lakásárak esése csak késéssel követte, mivel az eladók többsége először inkább kivárt és a kínálati árak csak a válság elmélyülésekor kezdtek csökkenni. 2010. második félévétől – jogszabályváltozás folytán – új deviza-alapú lakáshiteleket már nem folyósítottak. A lakásárak 2013 óta újból dinamikus növekedésnek indultak. A jelenlegi négyzetméter-árak már a gazdasági válság előtti szintet is meghaladják. A folyamat főként Budapestre és a nagyobb vidéki városokra koncentrálódott és elsősorban a használt lakások piacát érintette. 2017-től azonban felgyorsult az új lakások építése is, így már az egész lakáspiacot érintő megsokszorozódott forgalommal és általános drágulással szembesülünk (Lakos & Szendrei, 2017a).

A továbbiakban a válság előtti évek közül a 2007-es évet választottam kiinduló évnek, mivel az általam használt indikátorok egy része esetén csak ettől az évtől állnak rendelkezésre statisztikai adatok.

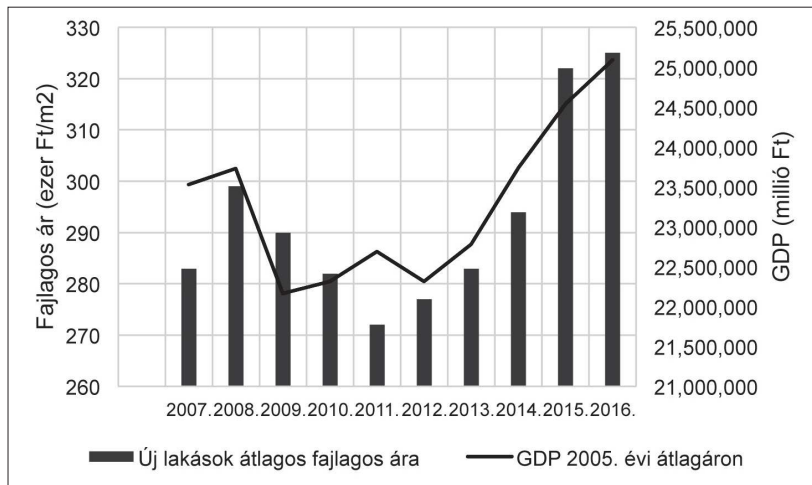
A magyarországi lakáspiac elemzése a válság kezdetétől napjainkig

A magyarországi lakáspiac ciklikus működése – más tartós fogyasztási cikkek piacaihoz hasonlóan – elsősorban a makrogazdasági ciklusokhoz igazodik. A változatlan áron számított GDP² és az új építésű lakások átlagos fajlagos ára (KSH, 2017b) közt erős pozitív irányú kapcsolat áll fent, melyet a korrelációs együttható értéke ($r = 0,8725$) mutat (2. táblázat, 2. ábra).

Év	GDP 2005. évi átlagáron (millió Ft)	Új lakások átlagos fajlagos ára (ezer Ft / m ²)	Használt lakások átlagos fajlagos ára (ezer Ft / m ²)
2007	23.530.559	283	178
2008	23.731.866	299	161
2009	22.165.569	290	154
2010	22.316.822	282	160
2011	22.687.709	272	154
2012	22.314.773	277	150
2013	22.782.539	283	145
2014	23.745.724	294	154
2015	24.545.277	322	175
2016	25.088.510	325	191

2. táblázat: A GDP és a lakások m²-ára Magyarországon 2007-2016

Forrás: KSH (2017b)



2. ábra: A GDP és az új lakások árának alakulása Magyarországon

Forrás: KSH (2017b)

Számításom szerint a fenti módon meghatározott GDP alakulása mintegy 76%-ban befolyásolja az új lakások m²-árának szóródását (a determinációs együttható értéke $R^2 = 0,7613$). Az új lakások fajlagos átlagára a 2008-ban beköszöntött gazdasági recesszió kezdetétől a mélypontot jelentő 2011-es évig folyamatosan, összesen mintegy 9%-ot csökkent annak ellenére, hogy a nemzetgazdasági kibocsátás 2009-től már enyhe emelkedést mutatott. Az ingatlanpiac kínálati rugalmatlansága miatt a lakásárak alakulása elsősorban a kereslettől függ (DiPasquale & Wheaton, 1992), így a jelenség egyrészt a lakás tartós fogyasztási cikk voltának tudható be, ugyanis amennyiben a háztartások bizonytalanok érzik a jövőbeli jövedelmüket a fizetések stagnálása, illetve csökkenése, valamint a munkanélküliség növekedése miatt, akkor fogyasztásukat elsősorban az ilyen jöszágok terén fogják vissza. A lakáspiaci keresletet jelentős mértékben befolyásolják továbbá a lakáshitelezés és az állami támogatások is, ugyanis a hitel-és támogatás-folyósítás (KSH, 2017c), valamint az új lakások fajlagos ára közt is erős pozitív korreláció mutatható ki ($r = 0,8166$). A folyósított lakáshitelek és támogatások összege 2007-től 2013-ig fokozatosan csökkenő tendenciát mutatott (3. táblázat).

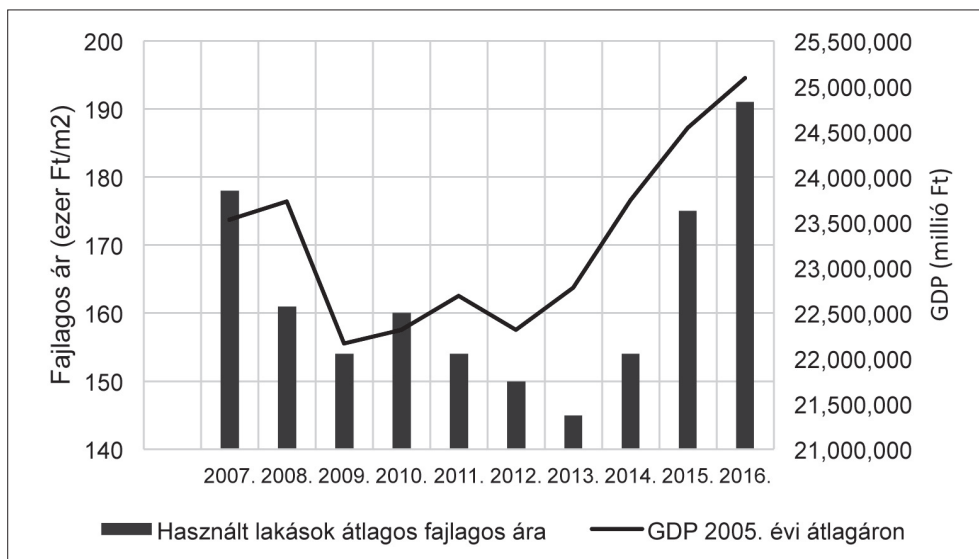
Év	Folyósított lakáscélú hitelek és támogatások (millió Ft)	A költségvetés lakástámogatási célú kiadása (millió Ft)
2007	722.320	228.470,4
2008	886.976	185.574,9
2009	345.523	199.289,3
2010	240.183	147.402,8
2011	261.804	129.079,3
2012	235.796	124.000,7
2013	168.261	131.862,0
2014	253.631	127.959,9
2015	361.282	109.302,5
2016	455.725	148.152,8

3. táblázat: Lakáshitelek és támogatások Magyarországon 2007-2016

Forrás: KSH (2017c)

² A KSH a változatlan áras GDP számításakor a 2005. évet tekinti bázisnak.

A használt lakások fajlagos ára és a bruttó hazai termék közt (3. ábra) az előbbinél némiképp gyengébb korreláció mutatkozik ($r = 0,7963$). A használt lakások fajlagos árának szóródását a GDP megközelítőleg 63%-ban magyarázza ($R^2 = 0,6341$). A használt lakások átlagos m²-árának csökkenése már egy évvel korábban elkezdődött és bár 2010-ben mutatott egy enyhe emelkedést, ezt követően tovább csökkent és ez a zuhanás mintegy két évvel tovább tartott, mint az új lakásoké. Ennél a piaci szegmensnél az említett időszakban több, mint kétszer akkora volt az áresés (18,5%), mint az új építésű lakásoknál.



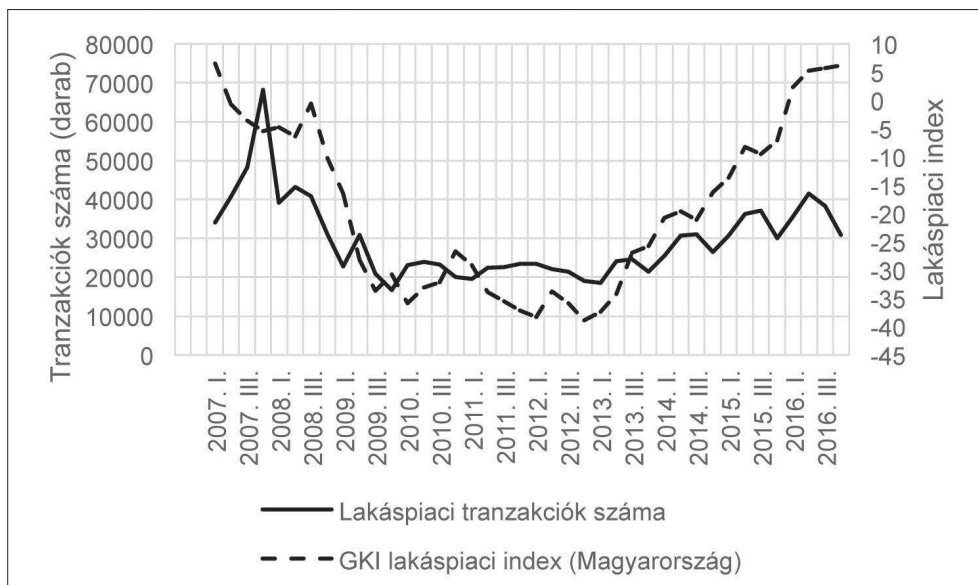
3. ábra: A GDP és az új lakások árának alakulása Magyarországon

Forrás: KSH (2017b)

A használt lakások fajlagos árának változásában közvetlenül a 2008-as dekonjunktúra előtt nagyjából egyéves előidejűség, míg a válság vége felé 1-1,5 éves késleltetés volt tapasztalható. A késleltetés azzal magyarázható, hogy a 2011-től bővülő új lakás kereslet eredményeképpen fokozatosan emelkedett a használt lakások kínálata, hiszen az új lakást vásárlók jórésze a meglévő régi lakását cseréli le. Ebből a jelenségből az a következtetés is levonható, hogy a használt lakások piacán a kínálat lényegesen kevésbé rugalmatlan, mint az új építésű lakások piacán. A kínálat rugalmatlansága azt jelenti, hogy a kereslet növekedésére a piac rövid távon csak

az ár emelkedésével tud reagálni, mert az eladásra kínált mennyiség változásához hosszabb időre van szükség. Új építésű lakások esetén ezt a késleltetést elsősorban az építési folyamat időszükséglete magyarázza. A használt lakásoknál a válság éveiben megfigyelhető volt, hogy a lakásárak csökkenésekor az eladók inkább kívárnak és – a kényszereladásokat leszámítva – igyekeznek visszafogni a kínálatot. Az elmúlt évek áremelkedésének hatására viszont a másodlagos lakáspiacon is jelentős mértékben bővült a kínálat.

A GKI Gazdaságkutató Zrt. által publikált lakáspiaci indexek az ingatlanos cégek és a lakosság várakozásait fejezik ki. A lakáspiaci várakozások és a létrejött adásvételek számának összevetése (4. ábra) alátámasztja Farkas et al. (2010) azon megállapítását, miszerint a piaci szereplők a piac megfigyelése révén a közelmúlt történései alapján alakítják ki a jövőbeli várakozásaikat. Megfigyelhető viszont az is, hogy a piaci visszaesés idején, 2008. I. negyedétől nagyjából 2010. év végéig, a várakozások sokkal reálisabbak (a piaci tranzakciók száma azt jobban visszaigazolja), expanzió esetén viszont (2010. IV. negyedétől) a piaci szereplők várakozásait inkább kissé eltúlzott optimizmus jellemzi.

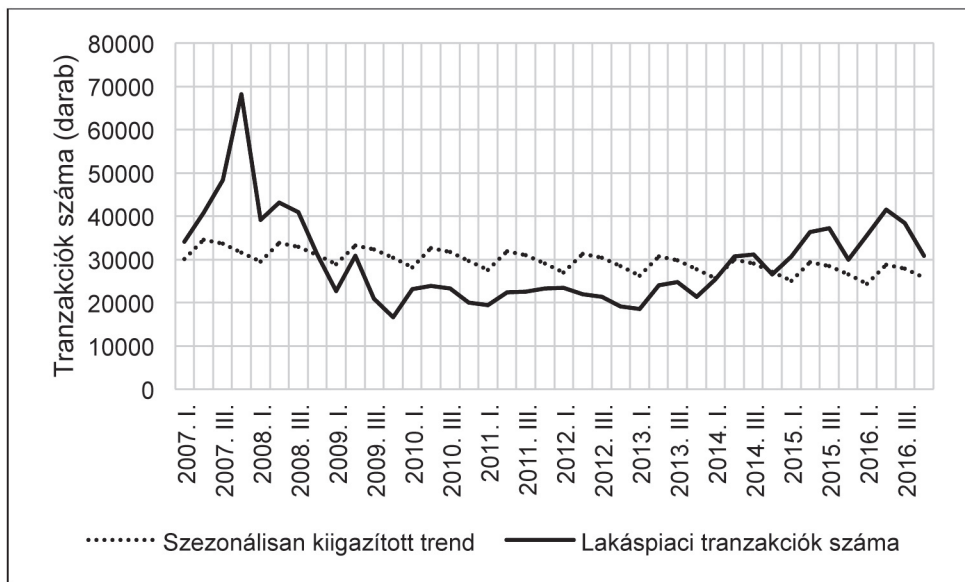


4. ábra: A magyar lakáspiaci várakozások és a megvalósult tranzakciók

Forrás: KSH (2017b)

és a GKI Gazdaságkutató Zrt. közlése alapján a szerző szerkesztése

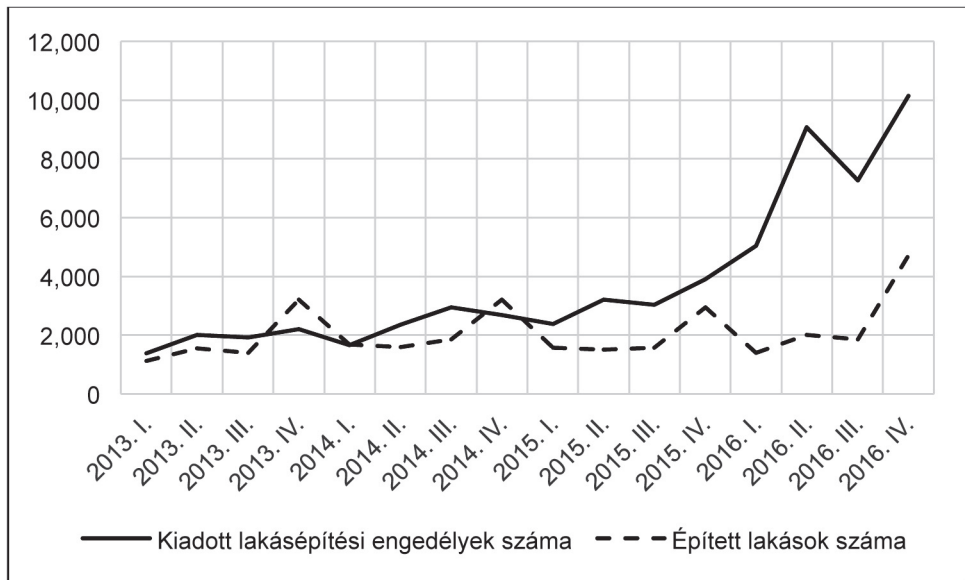
A megvalósult lakáspiaci tranzakciók számának alakulását vizsgálva az is megállapítható, hogy a lakáseladásokat éven belüli szezonális jellemzi. Az év első és utolsó negyedében a tranzakciószám visszaesik, a második és harmadik negyedekben pedig az adásvételek száma megnő, azaz az emberek szívesebben vásárolnak lakást a tavaszi és a nyári hónapokban, mint késő ősszel, vagy télen. A megvalósult tranzakciók számából számított korigigált szezonális eltérés a trendhez képest az I. negyedévben -2.568, a II. negyedévben 1.945, a III. negyedévben 1.221 és a IV. negyedévben pedig -598. A szezonálisan kiigazított trend és a tényleges tranzakciók alakulásának összevetéséből (5. ábra) kitűnik, hogy a 2008-ban kezdődött gazdasági recessziót közvetlenül megelőzően, illetve a válság legelején a lakáseladások száma kiugróan magas volt, ami elsősorban a lakáspiac kínálati rugalmatlanságából fakadó prociklikus viselkedéssel magyarázható. A válság éveiben a tranzakciók száma elmaradt a trendtől, viszont 2015-től, ismét egy gyorsabb növekedés tapasztalható.



5. ábra: A lakáspiaci tranzakciók számának szezonális ingadozása Magyarországon

Forrás: KSH (2017b) alapján a szerző szerkesztése

Az új lakások piacának várható alakulása vizsgálható a kiadott lakásépítési engedélyek számának változásával, valamint az újonnan épített lakások számának alakulásával (6. ábra³) is. Az előbbit enyhébb, míg a lakásépítést viszont jelentősebb éven belüli szezonális ingadozás jellemzi. Az épített lakások számából számított korrigált szezonális eltérés a trendhez képest az I. negyedévben -513, a II. negyedévben -369, a III. negyedévben -447 és a IV. negyedévben pedig 1.329.



6. ábra: Lakásépítés alakulása Magyarországon

Forrás: Forrás: KSH, 2017

A kiadott építési engedélyek számát, valamint az átadott és használatba vett új lakások számát összevetve egyrészt az látszik, hogy az építési folyamat hossza átlagosan egy év körüli, mely a piac ciklikusságát tekintve nagyjából ugyanilyen mértékű késleltetést okoz. A lakásépítési folyamat átlagos hossza azonban fokozatosan növekszik, ami többek között az építőipart jellemző munkaerőhiányra, vala-

³ A lakásépítési engedélyek és az épített lakások számának alakulásáról negyedéves bontásban csak 2016-tól állnak rendelkezésre statisztikai adatok

mint a kereskedelmi ingatlanberuházások (például irodaházépítések), valamint az állami beruházások kapacitás-elszívó hatására vezethető vissza (MNB, 2018). Az építési engedélyek száma 2015. III. negyedétől, a lakásátadás ellenben 2016. III. negyedétől gyorsult fel jelentősen, ami azt jelenti, hogy a lakáspiaci ciklus egy olyan, érettebb szakaszba lépett, amikor a megemelkedett keresletre már a kínálati oldal is egyértelmű élénküléssel reagál (MNB 2017). A jelenség megítélésem szerint a családi otthonteremtési kedvezmény 2016. februári bevezetésével függ össze. A családi otthonteremtési kedvezmény új lakás vásárlásához, illetve építéséhez, valamint használt lakás vásárlásához, bővítéséhez igénybe vehető állami támogatás. A támogatás vissza nem térítendő támogatásból és a lakáshitelhez nyújtott kamattámogatásból áll. A támogatás mértéke gyermekszámhoz, illetve gyermekvállaláshoz kötött. A korábbi állami támogatásokhoz képest a családi otthonteremtési kedvezmény lényegesen magasabb összegű. Új lakás esetén a vissza nem térítendő támogatás összege – a gyermekek számától függően – 600 ezer forinttól 10 millió forintig, használt lakás vásárlásakor 600 ezer forinttól 2,75 millió forintig terjed. Kamattámogatást a három-, vagy többgyermekes családok kaphatnak. A kamattámogatás keretében a lakáshitel kamatának 3%-on felüli részét vállalja át az állam⁴.

A lakásépítés egyre nagyobb mértéke és a lakásárak növekedésének felgyorsulása felveti a kérdést, hogy vajon fenyeget-e eszközárububorék kialakulásának veszélye a magyar lakáspiacon.

Egy eszköz árában akkor keletkezik buborék, ha az jelentős mértékben és viszonylag tartósan túlértékeltté válik. Egy ingatlan akkor tekintünk túlértékeltnak, ha annak ára tartósan meghaladja a birtoklásából származó jövőben várható pénzáramok jelenértékét⁵, amelyet fundamentumértéknek hívunk. A buborék mértéke az ingatlan ára és a fundamentumérték különbsége. Az árububorék kialakulásának folyamata több fázisra osztható. Az első szakasz az elmozdulás, ami a fundamentumértéknek valamilyen külső tényező hatására történő megemelkedését jelenti. Ezt követi a boom időszaka, melyben a megemelkedett fundamentumérték miatt alulértékeltté vált eszköz kereslete megnő és ezért elkezd emelkedni a piaci ára. Ezt

⁴ (Korm. rend., 2016).

⁵ Ingatlanok esetén a befektetésből származó pénzáramokat az ún. éves nettó működési bevételek jelentik. Nettó működési bevétel alatt a befolyó bérleti díjak és egyéb bevételek, valamint az ingatlan működési költségeinek különbségét értjük. Lakások esetén a bérbeadók a működési költségeket teljes egészében át szokták hárítani a bérlőkre, így a nettó működési bevétel általában megegyezik a bérleti díj összegével (Harnos, 2008).

a szakaszt a bővülő hitelezés és a lakásberuházások növekedése jellemzi. A boom időszakában a legnagyobb a veszélye annak, hogy az eszközt nem sikerül megfelelően beárazni és az túlértékeltté válik. Ha az ily módon létrejött túlértékeltség csak mérsékelt, akkor nem alakul ki az árbuborék; ezt nevezi a szakirodalom leeresztésnek. Ha viszont a piaci ár tartósan és lényegesen magasabbá válik a fundamentumértéknél, akkor kialakul és hosszabb ideig fennmarad a buborék. Ahhoz, hogy a felfújódott buborék kipukkadjon, egy olyan esemény szükséges, mely az ár jövőbeli alakulására vonatkozó várakozásokat tömegesen és számottevő mértékben az árcsökkenés irányába hajtja (Lakos & Szendrei, 2017).

Véleményem szerint, mivel a magyar lakáspiacon jelentős mértékű a hitelezés, így a buborék kipukkadásakor a piaci árak korrekciója azt a kockázatot rejti, hogy a hiteladósok fizetőképessége romlik, mivel a lakás eladásából ekkor már csak alacsonyabb bevételt lehet realizálni. A 2015-től tartó lakáspiaci expanzió során az elmozdulás és a boom időszaka az árak emelkedése, a hitelezés és a lakásépítés bővülése révén beazonosítható, azonban a túlértékeltség mértéke a rendelkezésre álló adatok alapján még nem mérhető. Fennáll ugyan a lakáspiaci árbuborék kialakulásának lehetősége, de hogy az végül létrejön-e, csak az elkövetkező években dől majd el.

Összefoglalás

Az ingatlanpiac ciklikus működésének fő oka a makrogazdasági ciklusokban keresendő, de a lakások esetén ez a kapcsolat jóval szorosabb, mint más szegmensekben. Minél rövidebb az ingatlanfejlesztés átfutási ideje és minél rugalmasabb a kínálat, a piac ciklikusságát annál inkább külső tényezők határozzák meg (Wheaton, 1999).

A magyar lakáspiac ciklikus működése elsősorban szintén a gazdasági ciklusokkal magyarázható. A GDP az új lakások árának szóródását 76,13%-ban, míg a használt lakások árának szóródását 63,41%-ban befolyásolja. A lakáspiaci tranzakciók számának alakulását és a lakásépítést is számottevő éven belüli szezonális ingadozás jellemzi Magyarországon. A lakásvásárlások az év II. és III. negyedében, míg az új lakások átadása a IV. negyedében mutat kiugró emelkedést. A kiadott építési engedélyek számát, valamint az átadott és használatba vett új lakások számát összevetve egyrészt az látszik, hogy az építési folyamat hossza átlagosan egy év körüli, mely a piac ciklikusságát tekintve nagyjából ugyanilyen mértékű késleltetést okoz.

A lakásárak és a lakásépítés meglehetősen érzékenyek a kamatlábváltozásra (Meen, 2000). A lakásberuházások finanszírozása jórészt hitelből történik, ugyanakkor a hitelfelvevők fizetőképességének esetleges romlása és ezáltal a késedelmes, ill. elmaradó törlesztések negatívan hatnak a lakások árára (Ascheberg et al., 2014). Kiss & Vadas (2006) szerint viszont a 2000-es évtized első felében a lakásárak, ill. a -beruházások és a kamatlábváltozás közti kapcsolat csak korlátozottan volt kimutatható a magyar lakáspiacon.

A hazai lakásépítés jelentős bővülése véleményem szerint a családi otthonteremtési kedvezmény 2016. februári bevezetésével függ össze. 2015. óta expanzió tapasztalható a lakáspiacon, mely egyaránt megnyilvánul az árak gyorsuló emelkedésében, továbbá a lakásépítés és a lakáshitelezés bővülésében. A folyósított állami támogatások és lakáshitelek, valamint az új építésű lakások ára között erős pozitív korreláció mutatható ki, azaz a bővülő lakáshitelezés, illetve az egyre könnyebben hozzáférhető tetemes állami támogatások képesek lehetnek ún. aktíva árbuborékot létrehozni a lakóingatlanok piacán.

A kutatás során vizsgáltam, hogy van-e a magyar lakáspiaci szereplők várakozásainak kimutatható piacbefolyásoló hatása. A várakozások a recesszió kezdetén reálisabbnak bizonyultak, mint a válságból való kilábalás idején, amikor is a piaci forgalom rendre elmaradt a várttól. A gazdasági szereplők várakozásainak idehaza tehát nincs kimutatható hatása a lakáspiacon.

A használt lakások kínálata a magyar ingatlanpiacon kevésbé mutatkozik

rugalmatlannak, mint az új lakásoké. A kínálat rövid távú rugalmatlansága következtében a piaci árak alakulása főleg a kereslettől függ (DiPasquale & Wheaton, 1992), melyet Magyarországon számottevő éven belüli szezonális ingadozás jellemez. A lakásvásárlások az év II. és III. negyedében, míg az új lakások átadása a IV. negyedévben mutat kiugró emelkedést.

A lakások iránti keresletet a tanulmányomban elemzetteken kívül számos más, elsősorban lokális tényező is befolyásolja (Smith & Tesarek, 1991 és Békés et al., 2016), többek között a közlekedési infrastruktúra, a különböző szintű ellátási központok távolsága, az oktatási és egyéb intézmények elérhetősége, a közbiztonság, a közterületek állapota. E tényezőknek a lakásárakra és a piac ciklikusságára gyakorolt hatásának feltárása még jórészt várat magára. Az elmúlt években tapasztalt drágulás magában rejti a lakáspiaci árbuborék kialakulásának veszélyét, melynek vizsgálata szintén az elkövetkezendő évek kutatásának alapjául szolgálhat.

Köszönetnyilvánítások

Köszönöm témavezetőmnek, Prof. Dr. habil. Kiss Évának a tanulmány elkészítéséhez nyújtott segítségét.

Köszönöm továbbá Petz Raymundnak, a GKI Gazdaságkutató Zrt. ügyvezető igazgatójának a kutatáshoz rendelkezésemre bocsátott adatokat.

Irodalomjegyzék

- Ascheberg, M., Jarrow, R. A., Kraft, H., Yildirim, Y. (2014). Government policies, residential mortgage defaults and the boom and bust cycle of housing prices. *Real Estate Economics*, 42, 627-661. DOI: 10.1111/1540-6229.12041
- Békés, G., Horváth, Á., Sági, Z. (2016). Lakóingatlanárak és települési különbségek. *Közgazdasági Szemle*, 63, 1289-1323.
- Davidoff, T. (2013). Supply elasticity and the housing cycle of the 2000s. *Real Estate Economics*, 41, 793-813. DOI: 10.1111/1540-6229.12019
- DiPasquale, D., Wheaton, W. C. (1992). The markets for real estate assets and space: A conceptual framework. *Journal of the American Real Estate and Urban Economics Association*, 20, 181-197.
- Farkas M., Horváth Á. & Vincze J. (2010). Ágens alapú tanulás a lakáspiac Wheaton-féle modelljében. *Magyar Közgazdaságtudományi Egyesület 4. éves konferenciája, Műhelytanulmány*, 1-16.
- Gudell, S. (2018. január 3). Total value of all U.S. homes. *Forbes*. Letöltve: <https://www.forbes.com/sites/zillow/2018/01/03/total-value-of-all-u-s-homes-31-8-trillion/#51afa7793ca8>
- Harnos, L. (2008). Ingatlanpiaci ismeretek. In Netkovszky, K. (szerk.), *Ingatlanközvetítői ismeretek* (pp. 173-179). Budapest: FÜTI OMEGA Kiadványozási és Oktatási Kft.
- Hegedüs, J. (2006). Lakáspolitikai és lakáspiac – a közpolitika korlátai. *Esély: Társadalom és szociálpolitikai folyóirat*, 17(5), 65-100.
- Kiss, G., Vadas, G. (2006). A lakáspiac szerepe a monetáris transzmisszióban. *Közgazdasági szemle*, 53, 408-427.
- KSH (2014). *Népszámlálás 2011: 12. Lakáviszonyok*. Budapest: Központi Statisztikai Hivatal.
- KSH (2017a). *Ipari és építőipari statisztikai évkönyv, 2016*. Budapest: Központi Statisztikai Hivatal.
- KSH (2017b). *Statisztikai Tükör: Lakáspiaci árak, lakásárindex, 2017. III. negyedév*. Budapest: Központi Statisztikai Hivatal.

- KSH (2017c). *Statisztikai Tükör: Lakossági lakáshitelezés, 2017. I. félév*. Budapest: Központi Statisztikai Hivatal.
- Lakos, G. & Szendrei, T. (2017a). *A lakáspiac stabilitását támogató makroprudenciális eszközök*. Letöltve a Magyar Nemzeti Bank weboldaláról: <http://www.mnb.hu/letoltes/honlapra-lakos-gergely-szendrei-tibor-a-lakaspiac-stabilitasat-tamogato-makroprudencialis-eszkozok-honlapra.pdf>
- Lakos, G., Szendrei, T. (2017b). Az eszközzárbuborékok magyarázatai. *Hitelintézeti Szemle*, 16(4), 122-150.
- Mádi, L. (2008). *Lakáspolitikai – otthonteremtés: Történekek és tapasztalatok a közelmúlt magyarországi időszakából* (Doktori értekezés). Letöltve: http://www.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/ktk/Kepzes_doktori/2008/2008_MadiLaszlo_d.pdf
- Meen, G. (2000). Housing cycles and efficiency. *Scottish Journal of Political Economy*, 47(2), 114-140.
- Mizseiné, Ny. J. (2010). *Földminősítés és ingatlanértékelés 3*. Letöltve: http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0027_FIE3/index.html
- MNB (2017). *Lakáspiaci jelentés – 2017. május*. Letöltve a Magyar Nemzeti Bank weboldaláról: <https://www.mnb.hu/kiadvanyok/jelentesek/lakaspiaci-jelentes/lakaspiaci-jelentes-2017-majus>
- MNB (2018). *Lakáspiaci jelentés – 2018. május*. Letöltve a Magyar Nemzeti Bank weboldaláról: <https://www.mnb.hu/kiadvanyok/jelentesek/lakaspiaci-jelentes/lakaspiaci-jelentes-2018-majus>
- Neng Lai, R., Van Order, R. (2017). U.S. house prices over the last 30 years: Bubbles, regime shifts and market (in)efficiency. *Real Estate Economics*, 45, 259-300. DOI: 10.1111/1540-6229.12127
- Smith, B. A., Tesarek, W. P. (1991). House prices and regional real estate cycles: Market adjustments in Houston. *AREUEA Journal*, 19, 396-416.
- U.S. Census Bureau. (2017). *Monthly construction spending, December 2017*. Letöltve: <https://www.census.gov/construction/c30/pdf/pr201712.pdf>
- Wheaton, W. C. (1999). Real estate „cycles”: Some fundamentals. *Real Estate Economics*, 27, 209-230.
- Zhou, J. (2010). Testing for cointegration between house prices and economic fundamentals. *Real Estate Economics*, 38, 599-632. DOI: 10.1111/j.1540-6229.2010.00273.x

A magyarországi egymárkás autókereskedések életciklusainak összehasonlító vizsgálata

Turzai-Horányi Beatrix¹ – Dunay Anna²

ABSZTRAKT: Az autó több, mint száz évvel ezelőtt gyakorlatilag új korszakot nyitott az emberi civilizációban és a társadalmi viszonyokban. Az autóipar gazdaságban betöltött szerepe mind hazai, mind pedig uniós viszonylatban is vitathatatlan, hiszen több mint 200 millió autó járja Európa útjait, az új autók harmada az unióban készül és több mint tízmillió család megélhetése függ az iparágtól. Ugyanakkor a világgazdasági válság egyik legnagyobb vesztese az autóipar, azon belül pedig a személygépjármű piac volt, habár már 2008 előtt is jelentkeztek a szektorban nehézségek a hitelfelvételek és a kapacitásfeleslegek miatt. Jelen publikációban röviden összegezzük a fontosabb külföldi és hazai életút modelleket, majd megvizsgáljuk az egymárkás autókereskedések életútját és a válság hatását. Kutatásunk során a magyarországi egymárkás autókereskedéseken belül az alacsonyabb és a magasabb árkategóriás márkával foglalkozó kereskedések életpályát vizsgáljuk, kiemelve a köztük kialakult életpálya-különbségeket. A vállalkozásokat Adizes életútmodellje alapján próbáltuk feltérképezni és elemezni. Kutatásunk során figyelembe vettük a szakaszok egyedi sajátosságait és jellemzőit, és ezek alapján tettünk kísérletet az egyes életszakaszok beazonosítására, illetve a szektorra jellemző életút meghatározására.

KULCSSZAVAK: autókereskedés, autóértékesítés, életút modellek, gazdasági válság

JEL KÓDOK: D15, L26, M21

¹ Turzai-Horányi Beatrix tanársegéd, Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, e-mail: horanyi.beatrix@gtk.szie.hu

² Dunay Anna egyetemi docens, Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, e-mail: dunay.anna@gtk.szie.hu

Bevezetés

Az autó megjelenése gyakorlatilag új korszakot nyitott az emberi civilizációban és a társadalmi viszonyokban, nemcsak a közlekedés felgyorsulását hozta magával, hanem új iparágat, iparágakat hozott létre (Turzai-Horányi, 2017). A gépjárműgyártás és gépjármű-kereskedelem mellett fontos szerepet játszik a javító tevékenység valamint a kapcsolódó szolgáltatások, melyek összességükben közvetlen és közvetett módon az egész társadalom érdekeit szolgálják. Az autóiipar szerepe világszerte jelentős, így az Európai Unió tagállamaiban és Magyarországon is. Az ACEA – European Automobile Manufacturers' Association – (2017) legutolsó, 2015. évi adatai szerint az 1000 főre jutó személygépkocsi száma az EU-28 átlagában 2015-ben 573 db volt, a listát Málta vezeti, 775 darabbal, a második Luxemburg, a harmadik Olaszország. Magyarország a lista utolsó előtti helyén állva (377 db/1000 fő) csak Romániát előzi meg. A korábbi adatokat áttekintve is elmondható, hogy Magyarország ebből a szempontból mindig a rangsor utolsó helyein szerepelt. Hazánkban az 1990-es években kezdődött az autóiipar és az autókereskedelem fejlődése, a vásárlói igények változásának valamint a kedvezőnek ítélt hitelkonstrukcióknak köszönhetően az iparág fellendülésnek indult, azonban a válságot követően komoly visszaesések mutatkoztak. Átfogó kutatásunk azzal a céllal indult, hogy feltérképezzük a magyarországi egy- és többmárkás, egy és több telephellyel rendelkező autókereskedések életútját az indulástól napjainkig, továbbá feltárjuk a hasonlóságokat, a problémákat és a sikereket, összehasonlítva a különböző vállalkozások életútjának szakaszait. Jelen cikkünkben az életciklus modellek bemutatása mellett a hazai egymárkás kereskedések életút szakaszait ismertetjük.

Főbb külföldi és hazai életútmodellek bemutatása

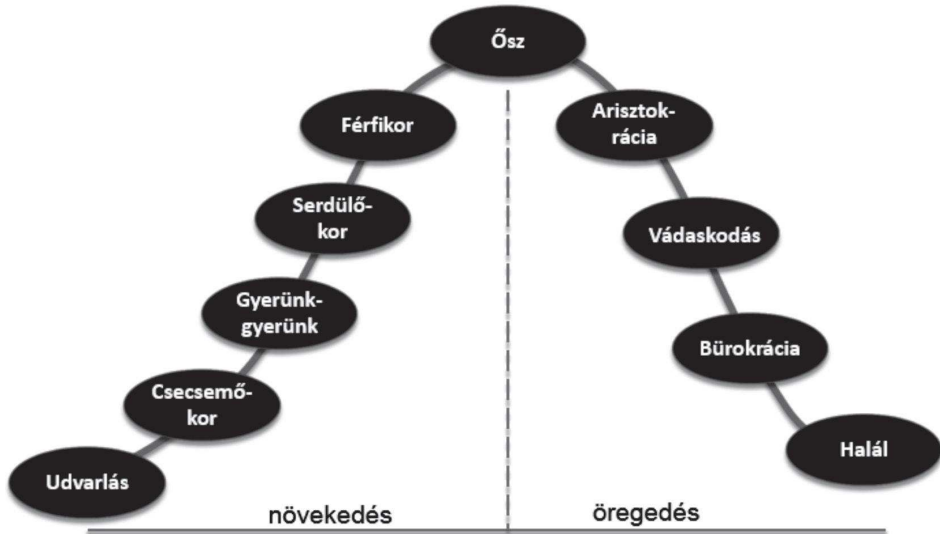
Kutatásunk vizsgálati módszereként a vállalati életciklus életpálya-modellek alkalmazását választottuk. A szakirodalomban bemutatott modellek közös vonása az a megállapítás, hogy a vállalkozások megalapításukat követően különböző fejlődési szakaszokon mennek keresztül, minden szakasz sajátos, egyedi jellemzőkkel és jellegzetes kihívásokkal rendelkezik, a szakaszok pedig egymásra épülve formálják a vállalatok életútját. A vállalkozások pályafutását több hazai és külföldi kutató is vizsgálta, de mind más-más aspektusból mutatja be a fejlődési szakaszokat.

Timmons (1990) ötszakaszos modellje egyszerű, általános, Hisrich és Peters (1991) hasonló modellje viszont részletesebben foglalkozik a piacra lépést megelőző szakaszokkal is. Greiner (1998) a szervezet életkora és mérete függvényében modellezte az életpályákat, ahol minden életciklus szakasz egy nyugodt, kiegyensúlyozott, növekedést mutató ún. evolúciós szakasszal kezdődik, majd egy viharos, problémákkal teli revolúciós időszakokkal fejeződik be.

A legösszetettebb életút modell Adizes (1992) nevéhez fűződik, aki élő organizmushoz hasonlítja az üzleti szervezeteket, ennek értelmében a fejlődő és hanyatló szakaszokra is kitér. Adizes is megjelölte és megvizsgálta az egyes szakaszoknál fellépő töréspontokat és azoknak okait, viszont Greinerrel ellentétben, ő csak a belső tényezőkre összpontosít, a környezeti hatásokkal nem foglalkozik. Adizes szerint a rugalmasság és az irányíthatóság az a két tényező, aminek a függvényében az egyes szakaszok megjelennek: fiatal korban a szervezet rugalmas, de nem mindig, vagy csak nehezen irányítható, míg az öregkorban irányíthatóbb, ám csökken a rugalmassága. Vecsenyi (2011) ehhez kapcsolódóan azt emeli ki, hogy a szervezet megújulási képessége az, ami a növekedést és az öregedést előidéz. Bahrami et al. (2016) a szellemi tőkét, mint az egyik legfontosabb vállalati erőforrást és annak fontosságát elemezte a vállalkozások különböző életszakaszaiban. Göblös és Gömöri (2004) tanulmányukban azt emelték ki, hogy az életciklus modell segít értelmezni a vállalat helyzetét, a versenytársakhoz képest a fejlettségüket, és az életkorból adódó különböző problémákat.

Adizes modelljében 10 szakaszt különböztet meg az „udvarlástól” a vállalat „haláláig”, ahol a fázisokat a növekedési szakaszban is az emberi élet egy-egy időszakáról nevezte el. Göblös és Gömöri (2004) kihangsúlyozta, hogy a cél a „Férfikor/Felnőttkor” elérése illetve megtartása, amit nem feltétlenül csak a növekedési pályán, felfelé haladva lehet elérni, hanem a vállalatot vissza is lehet fiatalítani megfelelő ösztönzési rendszer vagy szervezetfejlesztés révén. Ehhez kapcsolódóan Illés et al. (2015) a vállalkozások sikeres működésének, a versenyképességének változásait vizsgálta a vállalkozások különböző életpálya szakaszaiban.

Adizes modellje az eredeti koncepció után évtizedekkel némileg módosult (Adizes, 2004): a korábbi Megállapodottság („Stable”) szakasz új elnevezése „The Fall”, azaz „Ősz”, amely jobban kifejezi a szakasz kedvezőtlenülé válását és a hanyatlás kezdetét, míg a „Korai bürokrácia” a „Recrimination” azaz a „Vádaskodás” elnevezést kapta (1. ábra).



1. ábra Adizes modell szakaszai

Forrás: Adizes, 2017

A hazai viszonyok ismeretében több magyar kutató is áttekintette és adaptálta a korábban leírt modelleket. Vecsenyi (2011) a vezetési ciklusokat határozta meg és megállapította, hogy a vállalkozók a különböző vezetési és irányítási funkciókat fokozatosan építik ki. Az egyes szakaszokban nemcsak más-más kihívást kell felismerniük a vezetőknek, hanem más és más képességek birtokában kell lenniük a sikeres irányításhoz. Nosratabadi és Illés (2016) a vezető szerepének és készségeinek változását valamint a stratégiai tervezés fontosságát elemezte a különböző szakaszokban.

Szerb (2000) modellje – melynek alapját Churchill és Lewis (1983) valamint Mount et al. (1993) által felállított modellek adták – 6 szakaszból áll, ahol az 1-2 szakaszt együttesen bevezetésnek, míg a 3-5 szakaszt növekedésnek nevezték el, a 6. szakasz pedig az innováció vagy hanyatlás.

Salamonné (2011) kutatása során azokat magyarországi kis- és középvállalkozásokat vizsgálta, amelyek a rendszerváltást követően kezdték meg működésüket. A kutatás elsősorban a specifikus jellemzők és az okok megismerésére irányult. A vizsgálat során a környezeti, külső okokra nem, csak a belső fejlődésből fakadó problémákra és megoldási lehetőségekre koncentráltak, melynek eredményeként a nyugati piactudományoktól kicsit eltérő szakaszokból álló, új életpályamodellel születt. Salamonné (2011) kutatása során meg-

állapította, hogy a vállalkozások életében egy-egy életszakasz ki is maradhat. Vizsgálatának másik fontos eredménye, hogy a szakaszok nem határolódnak el élesen egymástól, sokszor bizonyos jellemzők, régebbi szakaszok maradványai a későbbi szakaszokban is fellelhetőek.

Hurta (2014) szintén Adizes modelljét vette alapul, azonban az életszakaszok elnevezéseit a kutatáshoz kapcsolódó kérdőíves vizsgálat könnyítése érdekében módosította, jobban körülírta: 1. Ötlet, 2. Induló vállalkozás 3. Kezdeti sikerek, 4. Konfliktusokkal teli szakosodás, 5. Kiforrott, de rugalmas szervezet, 6. Stabilitás, 7. Piacvesztés, 8. Belviszály, 9. Elszigetelődés, 10. Csőd.

Mind a menedzserekben, mind az életútelelemzéssel foglalkozó kutatókban felmerülhet az a kérdés, hogy a gyakorlatban mi alapján lehet meghatározni, hogy melyik életszakaszban van éppen az adott vállalkozás? Hogyan nyújthatnak a vállalat vezetői számára az életút-elemzési módszerek segítséget a vezetéshez, irányításhoz, vagy akár a jövő és a stratégiai célok kialakításához? Illés és szerzőtársai (2012) fő célja az volt, hogy egy olyan könnyen használható eszközt alkossanak, ami segítséget nyújthat a vállalatok/vállalkozók számára abban, hogy meghatározhassák a vállalat jelenlegi életútbeli szakaszát és a lehetséges növekedési pályájuk jellemzőit. Ehhez alkották meg – az Adizes modellt és szakaszait alapul véve – az úgynevezett „Kórlapot”, aminek segítségével könnyebben meghatározható és elemezhető lett egy-egy szakasz a vállalatok életében és segítségével nemcsak szubjektíven, hanem objektív adatokkal is be tudjuk határolni a szakaszokat.

A korábban megalkotott modellek rugalmatlanságát próbálta kiküszöbölni Horváth (2017), amikor megalkotta „malomkerék” életciklus modelljét. A szerző célja a szakaszok sorrendjének rugalmasabb meghatározása, a „visszafiatalítás” és egyes szakaszok kimaradásának ábrázolása, valamint a krízisek és ismétlődő életszakaszok megjelenítése volt. A malomkerék küllőin hat életszakasz található (Maghullatás, Kreativitás, Irányítás, Delegálás, Stabilizálás és a Kiugrás szakasza), míg a hetedik szakasz (Korrekció) a tengely közepére került, szabad átjárást biztosítva a szakaszok között. A Korrekció fázis az átmeneti időszakok kezelését jelenti a szakaszok között.

Ezek alapján látható, hogy az elmúlt években az életútmodellekkel foglalkozó kutatók főleg a modellezés nehézségeit próbálták megoldani, és a szakaszok meghatározásának és ábrázolásának az objektívebbé tételére próbáltak megoldást találni.

Az hazai autóipar: az elmúlt évtizedek és napjaink tendenciái

Mivel kutatásunk fő célja a hazai autókereskedések életútjának elemzése volt, fontos összefoglalni az iparág történetét, jelenlegi helyzetét, főbb tendenciáit.

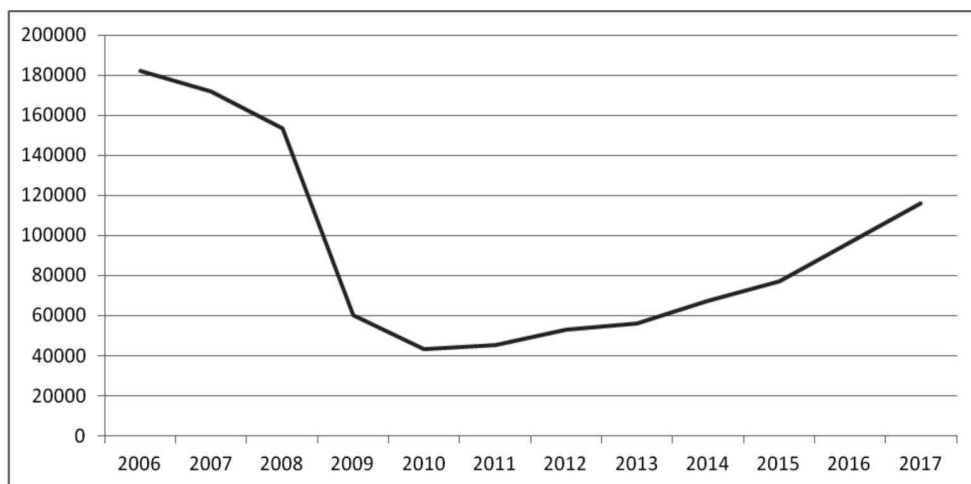
Az magyarországi személygépkocsi-gyártás története a II. világháború után megtorpant. Míg a két világháború között, az 1920-as években öt autógyártó működött az országban, a háború után ez az iparág megszűnt. Az autóipart az autóbuszgyártás képviselte igen sikeresen, hiszen az 1970-80-as években a magyar Ikarus a német Mercedes-Benz mögött Európa második legnagyobb autóbusz gyártója lett. A rendszerváltás utáni időszakban kezdődött meg az autógyártás Magyarországi fejlődése. Az 1990-es évek közepére üzemet épített a Suzuki, az Opel és az Audi, amelyek a mai napig a termelés jelentős hányadát adják (Humphrey és Memedovic, 2003; Kemenczei, 2010). Az elsőnek betelepült autógyártók mellett jelentős szerepet játszottak az autóipari beszállítók is, hiszen nagy részük szintén az 1990-es években érkezett hazánkba (Havas, 1997). A külföldi működőtőke-befektetések nemcsak Magyarországon töltöttek be kulcsszerepet az autóipari fejlesztésekben, hanem ez egész Kelet-Közép-Európára jellemző volt (Radosevic és Rozeik, 2005; Jakubiak et al., 2008; Pavlínek és Zenka, 2011).

A hazai autóipart jelenleg a négy nagy magyarországi autó- és motorgyár, valamint a nekik Magyarországról beszállító külföldi és hazai tulajdonú cégek határozzák meg. 1991-ben épített gyárat a Suzuki Esztergomban az Opel pedig Szentgotthárdon, a gyártás 1992-ben kezdődött meg. 1993-ban alakult meg az Audi Hungaria Motor Kft, melynek gyára Győrben létesült. 2012-ben a Mercedes is megkezdte a termelést a kecskeméti gyárában. A tőkeerős vállalatok kutatás és fejlesztés területén tervezett és megvalósított beruházásai Magyarországon is fellendülést hoztak és stratégiai célok közé tartozott a gyárak melletti kutatóbázisok létrehozása is (Szendi, 2016).

Már a kezdetekkor is sikeres volt az országos márkakereskedői hálózat kiépítése, a kereskedők többsége önálló műhellyel és szakmai kapcsolatokkal rendelkezett, az autókereskedések pedig főként családi vállalkozások formájában működtek. A 2000-es években a gépjárműkereslet a vásárlások ösztönzése révén lendületesen növekedést mutatott (Demeter et al., 2006), 2009-ben a személygépkocsi-állomány meghaladta a hárommilliót (Pásztor, 2011). A válság 2009-ben azonban elérte Magyarországot is, melynek következtében bedőlt az autópiac.

A Gépjármű Márkakereskedők Országos Szövetségének adatközlése szerint a 2000-es évek közepén, a válság kirobbanásáig 1100 szalon foglalkozott új autók értékesítésével, az alkalmazottak száma mintegy 30-35 ezer fő volt. 2011-re a szalonok száma 722-re csökkent, ami 329 tulajdonos kezében összpontosult. A legnagyobb szalonszámmal és autóeladásokkal büszkélkedő 160 Suzuki szalonból 2011-ben már csak 50 működött. A válság természetesen nemcsak a magyar autópiacot rázta meg, ugyanezeket a problémákat tapasztalták a környező országokban is (Winter, 2010; Van Biesebroeck és Sturgeon, 2010, Fortwengel, 2011).

Nemcsak az autószalonok és a tulajdonosok száma változott meg az elmúlt 10 évben, hanem az új autók számának forgalomba helyezése is jelentősen csökkent. A 2000-es évek mesterséges keresletnöveléséhez képest a szakemberek szerint ez a jelenlegi helyzet sokkal reálisabb az autópiac számára. A válság bekövetkezését követően, 2009-re a forgalomba helyezések száma közel 70%-ot esett vissza. Sok kereskedés akár 80-90%-os mértékű visszaesést is tapasztalt az értékesítésben 2009 és 2012 között. 2012 után enyhe, de stabil növekedés mutatkozik az újonnan forgalomba helyezett személygépkocsik számában (2. ábra).



2. ábra Az újautó-piac alakulása (eladott darabszám)

Forrás: Saját szerkesztés a Datahouse Kft adatai alapján (2017)

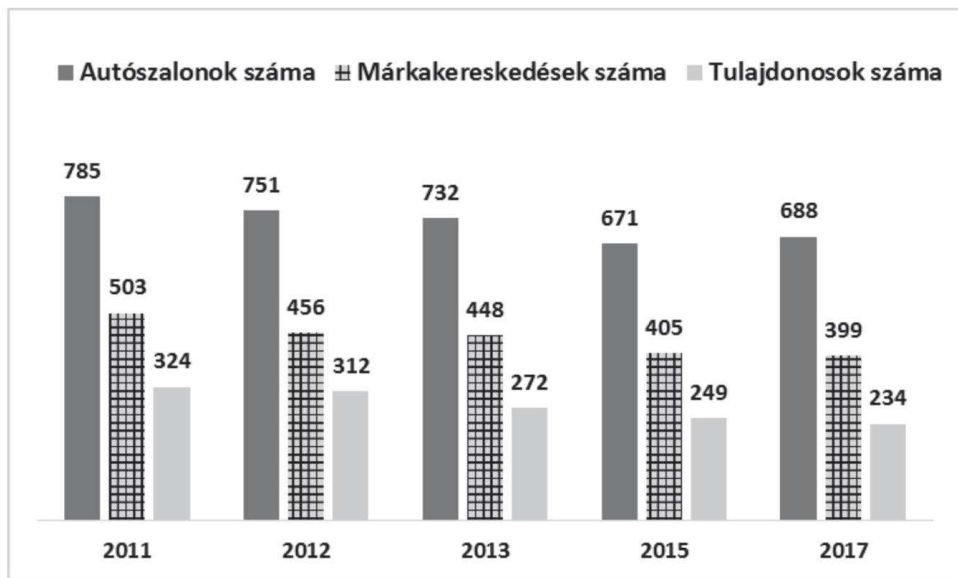
2017-ben a márkák közül a Suzuki volt a legnépszerűbb Magyarországon, előnye stabil, dinamikus növekedést mutat. A második legnépszerűbb márka a Ford volt, piacrésze közel 10%-os. A harmadik helyen a Skoda végzett, az Opel a 4. helyre került, noha 2015-ben még az első helyen állt. Az 5. a Volkswagen, növekedése 2016-hoz képest 13% körüli. A Toyota 47,5% növekedést mutatva 8139-re növelte eladásait. A Dacia 2016-hoz képest több mint 40%-kal növelte az eladott autók számát. A sorrendben következő márkák már korántsem tudtak ilyen kiugró eladási eredményeket mutatni. A német prémium márkák szegmensében a Mercedes a legerősebb, az Audi és a BMW viszont szerényebb növekedést ért el 2017-ben. A Top15 hazai autómárka sorrendjét – az új autók eladási adatai alapján – és piaci részesedését, foglalja össze az 1. táblázat.

Sorrend	Márka	2017. évi eladott darabszám	Piacrészt	2016. évi eladott darabszám	Piacrészt
1.	Suzuki	15 161	13,04%	11 266	11,66%
2.	Ford	11 372	9,78%	9 522	9,86%
3.	Skoda	10 523	9,05%	8 755	9,06%
4.	Opel	10 189	8,76%	9 379	9,71%
5.	Volkswagen	8 546	7,35%	7 534	7,80%
6.	Toyota	8 139	7,00%	5 517	5,71%
7.	Dacia	7 329	6,30%	5 120	5,30%
8.	Renault	5 686	4,89%	4 896	5,07%
9.	Kia	4 507	3,88%	3 920	4,06%
10.	Nissan	4 257	3,66%	3 400	3,52%
11.	Hyundai	3 739	3,22%	3 174	3,29%
12.	Mercedes-Benz	3 733	3,21%	2 751	2,85%
13.	Fiat	3 221	2,77%	3 039	3,15%
14.	Audi	2 773	2,39%	2 502	2,59%
15.	BMW	2 698	2,32%	2 388	2,47%

1. táblázat: Személyautók márkasorrendje és piacrésze 2016-ban és 2017-ben

Forrás: <https://www.autonavigator.hu/cikkek/tobb-mint-szazezer-auto-kelt-el-2017-ben/>

A Gépjármű Márkakereskedők Országos Szövetsége (GÉMOSZ) 2017-ben már ötödik alkalommal adta közre a magyar márkakereskedői hálózatok részletes adatait, a 35 márka hálózatának adataira támaszkodva. Az adatok pontos tartalmának megértéséhez érdemes összefoglalni az iparág szakkifejezéseit. Autószalon az a helyszín, ahol egy márka árusítása folyik. A márkakereskedések olyan típusorientált vállalkozások, ahol egy vagy több, szerződésben egyeztetett gépkocsi márka forgalmazását végzik egy vagy több telephelyen (Lukács, 2011). A tulajdonos egy vagy több, márkakereskedéssel foglalkozó cég birtokosa. A 3. ábra összegzi az autókereskedelmi helyszínek és szereplők főbb adatait.



3. ábra: Autószalonok, márkakereskedések és a tulajdonosok száma 2011-2017 között (db)

Forrás: GÉMOSZ (2017)

Magyarországon, 2017 nyarán 688 szalonból történt új autó értékesítés, ami enyhe emelkedést mutat az előző évhez képest. Az értékesítési pontok számának növekedése összhangban van az új autó eladások harmadik éve tartó emelkedésével. A 399 márkakereskedést területi szempontból vizsgálva jól megállapítható a területi koncentráció: a budapesti és pest-megyei kereskedések aránya továbbra is kiemelkedően magas: Budapesten 78, Pest megyében 46,

Győr-Moson-Sopron megyében 27, Veszprém megyében 22 márkakereskedés működött 2017-ben, míg a többi megyében a kereskedések száma 7-től 20-ig terjedt. A márkakereskedések száma az évek óta növekedő piac ellenére sem növekedett, ami azt jelzi, hogy a tulajdonosok inkább újabb márkákat vállalva és a már meglévő telephelyeiket kihasználva fejlődtek. A GÉMOSZ 2017. évi felmérése egy stabil, jól működő márkakereskedői kört mutat, akik képesek megfelelően kezelni a növekedő mennyiségi és minőségi elvárásokkal jelentkező keresletet (GÉMOSZ, 2017).

A tulajdonosok száma az általános piaci és demográfiai folyamatokból adódóan kismértékben csökkent. A csökkenés okai között lehet a kis értékesítési volumennel rendelkező egymarkás márkakereskedések bezárása, az alapító tulajdonos visszavonulása, és/vagy a cégértékesítés. Az alapító tulajdonosok jelentős része közeljövőben nyugdíjas korhoz ér, ez komoly veszélyeket rejt az ágazat számára, amennyiben az utódlási kérdések nem megoldottak. A 234 tulajdonos közül 119 egy márkával foglalkozik (51%), 57 két márkával (24%), 25 három márkával (11%) illetve 16 négy márkával (7%), 7 tulajdonos (3%) öt márkával, 4 hat márkával, 2 nyolc márkával, és 1-1 tulajdonos hét, kilenc, tizenhárom illetve tizennégy márkával foglalkozik. A fővárosi kereskedéseknél a legmagasabb a kétmarkás kereskedések aránya, ennek egyik oka lehet az egyes nagy gyártócsoportok (pl. Nissan-Renault-Dacia, VW-Audi-Seat, Peugeot-Citroen-Ds, stb.) több márka szerződéses partnereinek kialakulása, valamint a nagyméretű budapesti létesítmények adta lehetőségek kihasználása. Ugyanakkor a négy- vagy több markás márkakereskedések aránya Bács-Kiskun és Győr-Moson-Sopron megyében a legnagyobb, ennek oka a kisebb szereplők kiszorulása, akiknek a tevékenységét a nagyobbak veszik át.

A kutatás módszertana

Kutatásunk első szakaszában az autókereskedések életútjának és fejlődésének vizsgálatához a mélyinterjú módszerét alkalmaztuk.

A magyarországi kereskedéseket először két jellemző alapján szűrtük le, megkülönböztetve az egy márkával, illetve több márkával is foglalkozó autókereskedéseket. A mélyinterjúhoz használt mintába az egymarkás, egy telephellyel rendelkező tulajdonosok kereskedései kerültek. Véleményünk szerint erre azért volt szükség, mert az autókereskedések életútját hasonló működési feltételekkel rendelkező vállalkozások esetében célszerű összehasonlítani. Egy alacsonyabb és egy magasabb árkategóriába tartozó márkán keresztül

vizsgáltuk a kereskedések életciklusait, ezzel is megpróbáltuk feltérképezni az életutakban megjelenő hasonlóságokat és különbségeket.

Az autókereskedések számát és megoszlását az általunk vizsgált két márka esetében a 2. táblázat szemlélteti.

	1 márka 1 telephely	1 márka több telephely	több márka 1 telephely	több márka több telep- hely	Összesen
Suzuki	31	17 (7 tulajdonos)	4	22	74
Volkswagen	5	0	11	14	30

2. táblázat Az autókereskedések száma és megoszlása

Forrás: saját szerkesztés GÉMOSZ (2017) adatai alapján

Telefonos és e-mailes megkereséseket követően a Suzuki esetében 6, míg a Volkswagennél 5 tulajdonossal sikerült mélyinterjút készítenünk, ami az egy-márkás Suzuki kereskedések 20%, és a Volkswagen kereskedések 100%-a.

Sajnos nagyon nagy volt az elzárkózási arány, sok kereskedés egyáltalán nem reagált a megkereséseinkre, és több esetben a személyes érdeklődés sem bizonyult eredményesnek.

A mélyinterjú kérdései Adizes életciklus egyes szakaszai köré épülnek. Választásunk azért esett erre a modellre, mert Adizes kellően részletesen vizsgálta a vállalkozások egyes szakaszait, már a születés előtti időszakról kezdve a cégek növekedésén-hanyatlásán át a halálig. A mélyinterjú során a tulajdonosoknak feltett főbb kérdéskörök a következők voltak:

- Lehetőség, ötlet, a kereskedés alapításával a tulajdonos célja;
- Kezdeti feladatok, problémák, nehézségek és annak megoldásai;
- Lendületes növekedés feladatai, illetve a felmerülő problémák és megoldások;
- Kereskedések formalizálása;
- Importőr (gyár) hatása a vállalat tevékenységére, irányítására;
- Válság hatása és a kilábalás lépései;
- Jelenlegi állapot, célok, feladatok és problémák.

Eredmények

Vizsgálataink során megállapítottuk, hogy az autókereskedések telephelyválasztása hasonló volt az egész országban. Általában a városok (települések) szélén hozzák őket létre, sok esetben egymás mellé nyitnak különböző szalonokat a tulajdonosok. Néhány esetben figyelhető meg csupán az, hogy a városban, lakóövezetben találhatóak autókereskedések, ezek kivétel nélkül családi vállalkozások. Utóbbiak a telephelyválasztást azzal magyarázzák, hogy annak idején a családi háznál kezdték el az autójavító tevékenységüket, és később ott (esetleg néhány házmelletti telket is megvéve) hozták létre az értékesítéshez szükséges kereskedést is.

A mélyinterjúk során a vállalkozások életútját Adizes modell segítségével vizsgáltuk és a szakaszok egyedi jellegzetességeinek segítségével próbáltuk feltérképezni és meghatározni a magyar autókereskedésekre jellemző életpályát.

A megkérdezett tulajdonosok – egy kivételével – már a kereskedésük alapítása előtt is az autóiparban tevékenykedtek. A legtöbben autószerelőként dolgoztak, így a szakmai múltjuk megfelelő alapot nyújtott egy saját vállalkozás elindításához. Emellett lehetőségül szolgált számukra az, amit már említettünk, hogy az 1990-es években kezdték el a különböző márkák importőrei kiépíteni a magyarországi autókereskedői hálózatot. Így az „*udvarlás*” szakasza hasonlóan alakult a vizsgált kereskedéseknél. Az ötlet és a lehetőség is adott volt a tulajdonosoknak ahhoz, hogy elindítsák vállalkozásukat már új szerepkörben, mint újautó értékesítők. A vállalkozások alapításakor a legnagyobb problémát általában a magas tőkeigény jelenti. Ez a nehézség a vizsgált kereskedéseknél is kialakult. A cégek elindulásánál nagyon sok tőkére volt szüksége az alapítóknak, hogy létre tudják hozni a márkakereskedést, ki tudják alakítani a bemutatótermet és a szervizt is. A telephely kialakítására, az épületek felépítésére a tulajdonosok fejlesztési hitelt és különböző kölcsönöket vettek fel, de az elindulás szakaszának a fókuszpontját gyorsan elérték, hiszen meg tudták valósítani az álmukat, ötletüket. Az elsődleges és legfontosabb célja a vállalkozóknak a kezdetekben az volt, hogy megélhetést biztosítsanak önmaguk illetve családjuk számára.

Az „*udvarlást*” követően a vállalkozások a „*csecsemőkorbá*” léptek. Mivel a kereslet az autók iránt ezekben az években folyamatosan növekedett, így az értékesítés is gyorsan beindult a kereskedéseknél. A vevőkör sok esetben – az alapítók szakmai múltja miatt – adott volt. Általában két nagyobb problémával kellett szembenézniük a tulajdonosoknak az első években. Az egyik,

hogy megtalálják a számukra megfelelő márkát, ami hosszabb távon és biztosabban nyújt megélhetést. A vizsgált vállalkozások esetében több esetben is megfigyelhető, hogy az első évben több márkát is próbáltak értékesíteni, míg kikötöttek az azóta is értékesítettnél. A másik probléma a likviditási, illetve a finanszírozási nehézségek voltak, amit szinte majdnem minden alapító az első évek legnehezebb megoldandó feladata között említett.

Az autókereskedésekre jellemző, hogy részben már az elindulásakor, azaz a „csecsemőkorban” formalizálják a vállalatot, hiszen a funkcionális területeket (jelen esetben az értékesítést és szerviztevékenységet) is kialakítják, a feladat- és felelősségköröket meghatározzák, noha még az alapító kezében van a vezetés, a részlegek ritkán kapnak nagyobb önállóságot, döntési kört.

A kezdeti nehézségek leküzdése után, ami a vizsgált vállalkozásoknál zömében egy évet vett igénybe, eljött az idő és a lehetőség a kereskedések számára, hogy már a forgalom növelésére összpontosítsanak és a céljuk az árbevétel minél nagyobb ütemű növekedése legyen. Ekkor történik meg az áttérés a „gyerünk-gyerünk” szakaszba, amelynek fő jellemzői a gyors növekedés, a túlzott magabiztosság és fő krízislehetősége az, hogy minden felelőség a vezető vállán összpontosul. A 2000-es években a mesterséges keresletnövelés még inkább emelte az értékesítést a kereskedéseknél. A növekedésből fakadó problémák egyre inkább megfigyelhetőek lettek a vizsgált cégeknél is. Kezdték eluralkodni a káosz, előfordult, hogy egy autót kétszer is eladtak, az időbeli csúszások száma és hossza is növekedett. A sok esetben közel havi 100 autóeladás egyre inkább kezelhetetlenné vált. Az alapítóknak végig kellett gondolniuk, hogy hogyan tovább, hogyan tudják hatékonyabbá tenni a szervezetet. Bár az irányítást teljesen egyik tulajdonos sem adta ki a kezéből, a legtöbben a területek élére vezetőt neveztek ki, ami az eredményeket tekintve kelően hatásosnak bizonyult.

A 2008-as válság hatására azonban beszakadt a piac és az autókereskedések életútjában az eddigi legnagyobb – külső környezetből érkező – krízis következett be. A költségek és az alkalmazottak számának a csökkentése is megfigyelhető volt az összes vizsgált vállalkozásnál, emellett a legtöbbször a vevőszolgálatra kezdett egyre nagyobb hangsúlyt fektetni, így próbálták meg túlélni az értékesítések drasztikus visszaesését.

A válságot követő nehézségek után napjainkban már látszanak a javulást mutató tendenciák, és az elmúlt néhány évről már elmondható, hogy kezd a kereslet újra növekedni és lassan eléri az optimálisnak vélt szintet. Az értékesítések az elmúlt 3 évben már folyamatosan emelkedtek, a kereskedések számának a csökkenése is megállt. Azonban a vállalatok vezetői új nehézséggel kerültek

szembe az elmúlt időszakban, ez pedig a megfelelő utánpótlás és szakember hiány, amire próbálnak – magasabb fizetéssel, saját képzéssel – megoldást találni.

Ugyanakkor a tulajdonosok bizakodva tekintenek előre, és bár a 2000-es évekbeli értékesítési számok nem voltak az ország méretéhez viszonyítva reálisak, remélik, hogy az elkövetkező néhány évben azért a piac további bővülése és a kereskedésük hatékonyságának és versenyképességének a növelése elérhető célok számukra.

A vállalkozások a válságot követően három irányba mozdultak el az életpályán. Egy jelentős részük rögtön megszűnt, befejezve és lezárva így az életüket – a szalonok száma több, mint 60%-kal csökkent) – míg a kereskedéseknek többsége egy megoldandó, problémákkal teli hanyatlási szakaszba kerültek. A harmadik irány az erősebb, nagyobb kereskedéseket jellemezte, – ők voltak kevesebben – akik felismerték és volt is lehetőségük, hogy fejlesszenek, ezzel jutva versenyelőnyhöz a megmaradt kereskedések között.

A mélyinterjúk értékelése során feltártuk azokat a különbségeket, amelyek az alacsonyabb és a magasabb árkategóriájú autókereskedések életútjában voltak megfigyelhetők:

Megjelentek a pénzügyi befektetők

A magasabb árkategóriás márkák esetében már nemcsak szakmai, de pénzügyi befektetők is jelentek az alapítók között, hiszen ezen kereskedések sokkal nagyobb kezdőtőkét igényelnek, amiket a kisebb, családi vállalkozásként indult, csak szakmai háttérrel rendelkező tulajdonosok nem tudtak biztosítani.

Több tulajdonos

Az alacsonyabb árkategóriás márkájú kereskedések tulajdonosi körére jellemző volt az egyszemélyes, vagy férj-feleség alapította vállalkozás, míg a magasabb árkategóriás esetében már gyakran több, akár 10 alapító tulajdonossal is találkoztunk, és nemcsak családi, hanem a baráti és a munkatársi viszonyok is megfigyelhetők voltak.

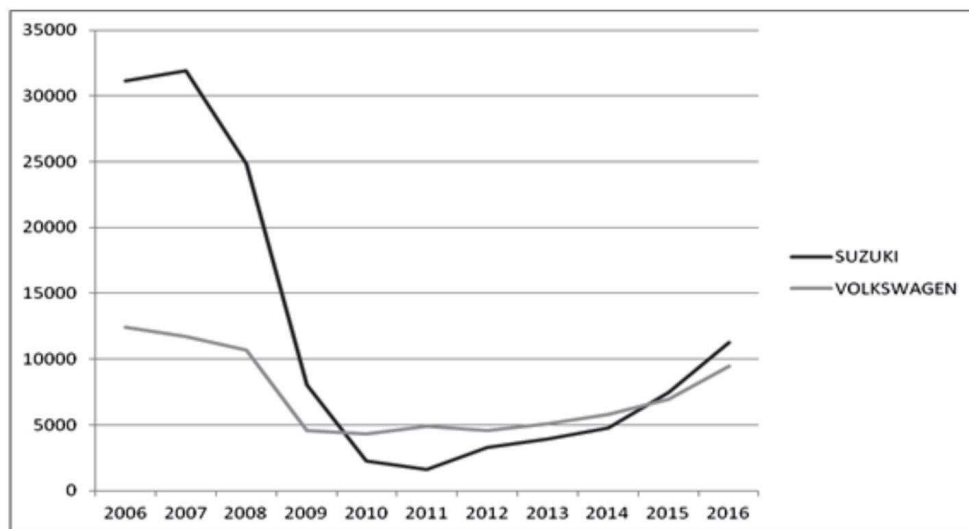
Magasabb alkalmazotti létszám

Míg a Suzuki kereskedések esetében 10-20 fős foglalkoztatotti létszámú, szinte kivétel nélkül családi vállalkozásokkal találkoztunk, addig az egymárkás egy telephelyes VW esetében az alkalmazotti létszám akár 30-50 főre is megemelkedett.

“Magasabb” importóri előírások (pl. egységes arculat, weboldal, bemutatóterem)
A magasabb árkategóriás autókat értékesítő kereskedések esetében meg-

figyelhetőek voltak az importőrök magasabb előírásai. Ezek egy része az egységesebb arculatra vonatkozott, de míg például a minőségbiztosítási rendszer fenntartása a Suzuki kereskedéseknél már nem kötelező, addig a Volkswagen esetében ezt továbbra is megköveteli az importőr.

További különbségként említhető még, hogy a 2000-es évek mesterséges keresletnövelése a magasabb árkategóriás márkák esetében nem emelte annyira irreálisan magasra az értékesítést, mivel kevesebbet (vagy egyáltalán nem) adtak el 0 Ft indulóval, de értékesítésük ugyanúgy visszaesett a válság hatására (4. ábra).



4. ábra Suzuki és VW eladások Magyarországon 2006-tól 2016-ig

Forrás: Saját szerkesztés a Datahouse Kft adatai alapján (2017)

Ahogy a 4. ábrán is látható, hogy amíg a Suzuki értékesítés több, mint 90%-kal, addig a Volkswagen körülbelül 65%-kal esett vissza Magyarországon a válság hatására, de az elmúlt néhány évben már mindkettő márkának az értékesítési darabszáma újra növekedni kezdett.

Következtetések, javaslatok

Kutatásunk során mélyinterjúk segítségével vizsgáltuk a magyar egymárkás autókereskedések életútját Adizes modellje alapján. Az egyes szakaszok behatárolásán kívül megpróbáltunk rávilágítani az alacsonyabb és a magasabb árkategóriás autókat forgalmazó kereskedések életútjában fellelhető különbségekre is.

Az eredmények alapján megállapíthatjuk, hogy az autókereskedések esetében az egyes szakaszok nagyon sajátosan jelennek meg. Több külső (makrokörnyezeti és mikrokörnyezeti) tényező is befolyásolja ezen vállalatok életútját. Az autókereskedések elindítását nagyban befolyásolta az a lehetőség, hogy a rendszerváltást követően az importőrök elkezdték kiépíteni a hálózatukat, így egyre több, addig az autóiparban tevékenykedő vállalkozó indított és nyitott saját szalont és márkaszervizt.

A viszonylag rövid „udvarlást” és „csecsemőkort” követően a vállalkozások a „gyerünk-gyerünk” korszakba léptek, amit jelentősen befolyásolt megint egy külső környezetben lévő tényező, mégpedig az, hogy abban az időszakban az autók iránt hatalmas kereslet jelentkezett. Ugyanakkor a vállalatok életében már ebben a szakaszban is megfigyelhető a formalizáltság. Szinte már a kezdetekkor kialakítják a funkcionális területeket, a feladatokat és a felelőségeket. A minőségbiztosítási rendszert importóri előírások, illetve a műszaki vizsgáztatás feltételeként mindenhol bevezették. Mivel ezek a jellemzők már egyértelműen a „serdülőkor” jelei, elmondható, hogy az autókereskedések esetében ez a két szakasz („gyerünk-gyerünk” és „serdülőkor”) összemosódva, egyszerre jelenik meg ezen vállalkozásoknál.

A töretlen értékesítés növekedést és fejlődést a 2008-as világgazdasági válság állította meg. Az eladások a legtöbb kereskedésnél 90%-kal estek vissza, aminek a következménye volt többek között a költségcsökkentés, a létszámleépítés, telephelyek bezárása, ezzel az életút adott növekedési szakaszának „elhalása”.

A 2008-as válságot követően azon kereskedések, amelyek nem szűntek meg, a fennmaradásra összpontosítottak, néhányan ismerték fel és volt lehetőségük fejleszteni és továbbra is a növekedés szakaszában maradni.

A vizsgált autókereskedések többségének esetében a tulajdonosok elsődleges célja nem a birodalomépítés, hanem az anyagi biztonság és megélhetés volt, egyik sem törekedett arra, hogy új telephelyet nyisson, vagy új márkát kezdjen el forgalmazni. A vállalatok mérete megfelelő a hosszú távú, hatékony és sikeres működéshez, ebből fakadóan az életútjuk a kereskedéseknek megrekedt ezen a ponton.

További kutatásunk részét képezi a vizsgált vállalkozások körének kiterjesztése, illetve más életről modellekkel való vizsgálat is olyanokkal, amik a vállalatok fejlődése során a külső tényezőket is figyelembe veszik.

Szeretnénk megvizsgálni a későbbiek során, hogy hogyan alakult az autók kereskedések életútja és fejlődése abban az esetben, ha több márkával is foglalkoznak a tulajdonosok, vagy ha a növekedés során több telephelyet is nyitnak, illetve más – akár magyar – életről modellt is bevonnánk a vizsgálati szempontok körébe.

Irodalomjegyzék

- ACEA (2017): ACEA Pocket Guide 2016-2017. http://www.acea.be/uploads/publications/ACEA_Pocket_Guide_2016_2017.pdf [letöltve: 2017. 11. 20.]
- Adizes, I. (1992): Vállalatok életciklusai. Hogyan és miért növekednek és halnak meg vállalatok és mi az ezzel kapcsolatos teendő? HVG Kiadó, Budapest 352 p.
- Adizes I. (2004): *Managing Corporate Lifecycles*. The Adizes Institute Publishing, Santa Barbara, CA, 460 p.
- Bahrami, P. – Nosratabadi, S. – Illés B. Cs. (2016): Role of Intellectual Capital in Corporate Entrepreneurship. *Quality - Access to Success*, Vol. 17, No. 155, pp. 111-115.
- Churchill, N. C. – Lewis, V. L. (1983): The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, Vol. 61, No. 3 (May-June), pp. 30-50.
- Demeter, K. – Gelei, A. – Jenei, I. (2006): The effect of strategy on supply chain configuration and management practices on the basis of two supply chains in the Hungarian automotive industry. *International Journal of Production Economics*, Volume 104, Issue 2, pp. 555-570. doi: 10.1016/j.ijpe.2006.05.002
- GÉMOSZ (2017): <http://www.gemosz.hu/2017/11/22/gemosz-sajtotajekoztato/> [letöltve: 2017. 11.30.]
- Göblös, Á. – Gömöri, K. (2004): A vállalati életciklus modellről. *Vezetéstudomány*, 35. évf. 10. sz. pp. 41-50.
- Greiner, L. E. (1998): Revolution is still inevitable. *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 3, pp. 64-65.
- Fortwengel, J. (2011): Upgrading through Integration? The Case of the Central Eastern European Automotive Industry. *Transcience Journal*, Vol. 2, No. 1. pp. 1-25.
- Havas, A. (1997): Foreign Direct Investment and Intra-Industry Trade: The Case of the Automotive Industry in Central Europe In: *The technology of transition: science and technology policies for transition countries*, pp. 211-240, D. Dyker, ed., Budapest: Central European University Press
- Hisrich, R. D. – Peters, M. P. (1991): Vállalkozás. Új vállalkozások fejlesztése és működtetése, Akadémiai Kiadó, Budapest, 759 p.
- Humphrey, J. – Memedovic, O. (2003): The Global Automotive Industry Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries. UNIDO Sectorial Studies Series Working Paper. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.424560>
- Horváth, A. (2017): Mikro-, kis- és középvállalkozások növekedési életpálya-menedzsment vizsgálata. In: Vilmányi, M. – Kazár, K. (szerk.) *Menedzsment innovációk az üzleti és a non-business szférákban*. SZTE Gazdaságtudományi Kar, Szeged, pp. 80–94.
- Hurta, H. (2014): A versengő és a kooperatív vezetői attitűd a magyar kis- és középvállalkozások körében. Doktori (PhD) értekezés, Szent István Egyetem, Gödöllő. 247 p.

- Illés, B. Cs. – Dunay, A. – Tatár, E. (2012): Lifecycle analysis at Small and Medium Enterprises – Theory and Practice. In: Illés, B. Cs. (ed.) SMEs' Management in the 21st Century. 424 p., Czestochowa University of Technology, Publishing Section, Czestochowa, pp. 26-40.
- Illés, B. Cs. – Hurta, H. – Dunay, A. (2015): Efficiency and Profitability Along the Lifecycle Stages of Small Enterprises. *International Journal of Management and Enterprise Development*, Vol. 14, No. 1, pp. 56-69.
- Jakubiak, M. – Kolesar, P. – Izvorski, I. – Kurekova L. (2008): The Automotive Industry in the Slovak Republik: Recent Developments and Impact on Growth. Comission on Growth and Development. Working Paper No. 29. The World Bank Group, Washington DC.
- Kemenczei, N. (2010): Hová hűz az autóipar Magyarországon? *Kűlgazdaság*, LIV.évf., március–április, pp. 63-80.
- Kocziszky, Gy. (1994): Adalékok a vállalkozások életgörbe elméletéhez. *Vezetéstudomány*, 25. évf., 7. sz., pp. 12-20.
- Lukács, P. (2011): Szerviztechnika. Főiskola Gépipari Automatizálási Műszaki Főiskolai Kar, Typotex Kiadó. 230 p.
- Mount, J. – Zinger, J. T. – Forsyth, G. R. (1993): Organizing for Development in the Small Business. *Long Range Planning*. Vol. 26, No. 5, pp. 113-122.
- Nosratabadi, S. – Illés, B. Cs. (2016): How to evaluate leader's strategic intelligence. pp. 64-67. In: Formánková, S. (ed.) Proceedings of the 6th International Conference on Management 2016: Trends of Management in the Contemporary Society. 384 p., Brno, Czech Republic,
- Pavlínek, P. – Zenka, J. (2011): Upgrading in the automotive industry: firm-level evidence from Central Europe. *Journal of Economic Geography*, Volume 11, Issue 3, pp. 559–586, doi:10.1093/jeg/lbq023
- Pásztor, S. (2011): Kódolt kifulladás. Válság a gépjárműpiacon, *Közgazdasági Szemle*, LVIII. évf., Február, pp. 173-189.
- Radosevic, S. – Rozeik, A. (2005): Foreign direct investment and restructuring in the automotive industry in Central and East Europe. Working Paper No. 53. UCL, London. 41 p.
- Salamonné Huszty, A. (2011): A pénzügyi-gazdasági válság hatása a magyarországi kis- és középvállalkozások életpályájára, rövidtávú és stratégiai döntéseire. *Competitio*, X. évf. 1. sz., pp. 29-43.
- Szendi, N. (2016): A multinacionális járműipari vállalatok innovációs stratégiája. *Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat* 8 évf. 1. sz. pp. 14-20.
- Szerb, L. (2000): Kisvállalati gazdaságtan és vállalkozástan. Pécsi Tudományegyetem, Pécs, 204 p.

- Szirmai, P. (2002): Kisvállalkozások fejlődési szakaszai, a szakaszváltások konfliktusai. Összefoglaló. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Kisvállalkozás-fejlesztési Központ, Budapest, pp. 1-14.
- Timmons, J. (1990): New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990s. Irwin, Homewood, 704 p.
- Turzai-Horányi, B. (2017): A magyar autókereskedések helyzete a válságot követő években. In: Bene, Sz. (szerk.) XXIII. Ifjúsági Tudományos Fórum. Keszthely, Paper 5/6.
- Van Biesebroeck, J. – Sturgeon, T. (2010): Effects of the 2008-09 Crisis on the Automotive Industry in Developing Countries: A Global Value Chain Perspective. pp. 209-244. In: Cattaneo et al. (Eds.), Global Value Chains in a Postcrisis World: A Development Perspective, The World Bank, Washington DC.
- Vecsenyi, J. (2011): Kisvállalkozások indítása és működtetése, 72H.COM, Budapest, 414 p.
- Winter, J. (2010): Upgrading of TNC Subsidiaries: The Case of the Polish Automotive Industry. International Journal of Automotive Technology and Management, Vol. 10 Iss. 2-3, pp. 145-160.

Adizes (adizes.com/lifecycle)

Autonavigátor (<https://www.autonavigator.hu/cikkek/tobb-mint-szazezer-auto-kelt-el-2017-ben/>)

Datahouse Kft

Urbanizáció és migráció Kínában

Kajdi László¹

ABSZTRAKT: Kína az elmúlt évtizedekben a világ második legnagyobb gazdaságává vált, amihez nagyban hozzájárult a vidékről a gazdasági központokként funkcionáló nagyvárosokba beáramló olcsó munkaerő is. A belföldi vándorlási folyamatok és a városokban dolgozó munkások által hazaküldött pénzügyi támogatás így a gazdasági-társadalmi változások egyik lényeges tényezőjévé váltak. A kínai állam központi programokkal igyekszik támogatni az urbanizációt, amely részben hatalmas infrastrukturális jellegű fejlesztésekben, részben pedig a belső migráció szabályozott keretek közötti könnyítésében nyilvánul meg. Ezen intézkedések ellenére Kínában a fejlett államokhoz képest még mindig alacsony a városi lakosság aránya és jelentős életmódbeli különbségek találhatók a vidéki és városi népesség között. Ez részben annak is betudható, hogy a városi népesség számára elérhető fejlettebb szociális juttatások rövid időn belül történő kiterjesztése a vidékről betelepülő munkásokra az állami költségvetésre is rendkívüli terheket róna. A közeljövő egyik fő feladata állami szinten tehát az urbanizáció hatékonyabb kezelése lesz, mivel ez nagyban hozzájárulhat az exportvezérelt gazdaság fogyasztásközpontúvá történő átalakításához is. A növekvő számú városi népesség lehet ugyanis a már kialakulófélben lévő új kínai középosztály alapja, amelynek révén elkerülhető lehet a közepes jövedelmű országokat jellemző stagnáló fejlődés.

KULCSSZAVAK: migráció, urbanizáció, hazautalások, Kína

JEL KÓDOK: F22, R23

¹ Kajdi László, Pécsi Tudományegyetem, PhD. hallgató, klaci82@gmail.com

Bevezetés

Az utóbbi évtizedekben nagy volumenű társadalmi-gazdasági folyamatok zajlottak Kínában, melyek egyik fontos jellemzője volt a városi népesség folyamatos növekedése. Ez elsősorban nem demográfiai folyamatokra vezethető vissza, hanem a vidékről a városokba beáramló munkaerőre, akik egy része nem csupán ideiglenes jelleggel marad új lakóhelyén, hanem életkörülményei és anyagi lehetőségei változásával idővel állandó lakhelyéül is valamelyik kínai metropoliszt választja. Az országhatárokon belüli migráció és a városokba költöző munkások által küldött hazautalások szempontjából is lényeges, hogy egy új, nyugati típusú életstílus terjedt el, amely elsősorban a városi népességre jellemző. Ez ugyanis a népességvándorlást motiváló tényezők között is fontos helyet foglalhat el, mint a vidékről bevándorló munkások számára egyfajta elérendő cél, ugyanakkor a városi életmód átvételével, az új környezetbe történő beilleszkedéssel a vidékre küldött támogatások mértéke csökkenhet.

Tanulmányunkban célom a migráció és az urbanizáció kapcsolatát megvizsgálni Kínában, azaz hogyan erősíti egymás hatását a két jelenség és ez mennyire van összhangban a világ legjelentősebb gazdasági hatalmai által bejárt fejlődési pályával. Először röviden áttekintem a kínai urbanizáció migrációs és hazautalásokra vonatkozó hátterét, majd magát az urbanizációt vizsgálom meg nemzetközi összehasonlításban a főbb makrostatisztikai adatok segítségével. Végül a két jelenség kapcsolatára vonatkozó főbb konklúziókat fogalmazom meg.

Migráció és hazautalások

A migrációs és urbanizációs folyamatok tárgyalásához elengedhetetlen a kínai lakhely-regisztrációs rendszer, a *hukou* rendszer rövid bemutatása. A *hukou* rendszernek történelmileg egyaránt voltak előzményei a Kuomintang által alkalmazott és a szovjetektől átvett közigazgatási rendszerben. Az 1950-es évek első felében történt bevezetésének fő célja a népességmozgások kontrollálása és egyfajta területi hierarchia kialakítása volt elsősorban a városi munkanélküliség kezelésére. A városi lakosság a szociális juttatások minden területén – oktatás, egészségügy, munkanélküli segélyek stb. – privilegizált helyzetben volt a vidéki népességhez képest (Cheng – Selden 1994). Ezek a tényezők jelentős egyenlőtlenségeket is okoztak a kínai társadalomban, mivel generációkon át nagyban meghatározták egy adott háztartásba tartozó személy lehetőségeit (Afridi et al.

2012). A kezdeti intézkedéseket azóta többször enyhítették, az egyik legfontosabb a 2014-ben megfogalmazott új kínai urbanizációs politika volt, amely főleg a kisebb városokba történő beköltözést egyszerűsítette (Wang et al. 2015).

2015-ben a vándorló népesség („floating population”) nagysága megközelítette a 250 millió főt (NBSC 2016) a hivatalos statisztikai adatok alapján, ezek túlnyomó többségét a vidékről városokba áramló munkaerő teszi ki (Liang et al. 2014). Azaz a vándorlás által érintett lakosság a teljes népesség körülbelül 17-18 százalékát teszi ki. Ez alapján nem meglepő az sem, hogy a belföldi migránsok (azaz nem a regisztráció szerinti lakhelyükön tartózkodók, dolgozók) által hazaküldött támogatások nagyságát pedig egyes kutatások 25-30 milliárd dollárra becslik évente (Ha et al. 2016). Azaz olyan volumenű gazdasági folyamatról beszélünk, amely a kínai társadalom jelentős részének életére van jelentős hatással, mivel a számos vidéki háztartás számára jelentenek jövedelemkiegészítést ezek a transferek. Ez egyúttal azt is jelenti, hogy legyen az állami közpolitikai intézkedések szempontjából is fontos ez a jelenség, különösen az egyébként is meglehetősen centralizált kínai államszervezetben.

A városokban, mint fogadó területeken elérhető magasabb jövedelem már a mikroszintű neoklasszikus migrációs elméletekben is kitüntetett szerepet kap (Sjastaad 1962, Todaro 1969) az egyéni döntéshozatal során. A migráció új közgazdaságtana ezt annyiban finomítja, hogy az elmélet alapján akár alacsonyabb kezdeti jövedelem esetén is érdemes lehet elvándorolni (akár külföldre, akár vidékről városba), mivel a lényeg a háztartási szintű kockázat-diverzifikáció. Azaz a háztartás két forrásból, két eltérő régióhoz kapcsolódó gazdaságból számíthat jövedelemre, így például a származási országban bekövetkező gazdasági-pénzügyi sokk, munkanélküliség esetén a kivándorolt személy által küldött támogatásokra továbbra is számíthatnak. Emellett szintén fontos, hogy a vidékről városba költözéssel az adott személy presztízse is megnőhet a küldő vidéki közösségben – például épp a városi életvitelnek köszönhetően – és ez is azt támasztja alá, hogy nem kizárólag a jövedelem szerepe döntő (Katz – Stark 1986). Azaz nem csupán az abszolút hasznokat szükséges vizsgálni, hanem a relatív deprivációt is. Amennyiben a vidéki háztartások közül egyesek jövedelme nő, akkor abszolút értelemben hiába nem lett rosszabb a többiek jövedelmi helyzete, mégis valószínűbb, hogy szükségét érzik egy családtag városba küldésének, mivel közvetlen környezetükhöz, például egy referenciaközösségként szolgáló falu többi családjához képest romlott a pozíciójuk. Ebből a szempontból tehát bizonyos mértékig öngerjesztő is a folyamat (Stark – Bloom 1985). Ennek a tényezőnek a fontosságát kutatások is alátámasztották Kínában, amelyek kifejezetten a ha-

zautalások és a vidéken maradt háztartás többi háztartáshoz viszonyított relatív jövedelme közötti kapcsolatot vizsgálták (Akay et al. 2016).

Hasonlóan releváns lehet a kínai belső migráció szempontjából a duális munkaerőpiac elmélete, amely elsősorban keresleti oldalról közelíti a kérdést. A gazdasági szempontból fejlettebb városokban megjelenő strukturális infláció vagy bizonyos munkaintenzív tevékenységek gyakran változó kapacitásigénye mind a migrációt erősítő tényezők (Massey et al 1998). Ez a kínai gazdaságra is érvényes, amelynek vállalatai rendkívül sokat profitáltak a vidékről beáramló és sokáig bőségesen rendelkezésre álló olcsó munkaerő alkalmazásával.

A migránsok által hazaküldött támogatások révén azonban a vidéken maradt háztartások is jól járhatnak, kedvezőbb lehet jövedelmi helyzetük. Az erre vonatkozó kutatások megerősítik, hogy a hazautalások révén növekvő jövedelem miatt nő ezeknek a vidéki háztartásoknak a fogyasztása (azaz például nem befektetésekre használják ezeket az összegeket) (Démurger – Wang 2016), ez pedig közvetve hozzájárulhat a városi életstílus további elterjedéséhez, ezáltal pedig az urbanizációhoz. A megnövekedett fogyasztás egyúttal a személyes igényeket is befolyásolhatja a további fogyasztásra, azaz további migrációra ösztönözhet. Azonban másik oldalról Kínában a hazautalásokat kapó háztartások jellemzően csökkentik az oktatásra szánt költségeiket (Démurger – Wang 2016), így a vidéki humán tőkére negatívan hathatnak ezek a támogatások és ez csökkentheti a városokba vándorlás valószínűségét, mivel a gazdasági fejlődéssel ott egyre inkább a magasabban képzett munkaerő iránti igény kerülhet előtérbe. Ahogy Chen et al. (2013) bemutatja, jelentős strukturális munkaerőpiaci különbség van a vidéki és városi területek között és amennyiben nem sikerül kielégíteni a képzett munkaerő iránti igényt, az akár 250 milliárd dollár alternatív költséget („opportunity cost”) is jelenthet nemzetgazdasági szinten.

Az, hogy a migránsok által küldött hazautalások nem növelik a vidéki népesség humán tőkéjét azért lehet gond hosszú távon, mivel a városokba költöző munkaerő pozitív hatásai a termelékenységben nem feltétlenül fognak kitartani. A vidéki munkaerő jellemzően korábban a mezőgazdaságban dolgozott és nyilvánvalóan termelékenységnövelő hatású makroszinten, ha ugyanezek az emberek az ipari vagy szolgáltatási szektorokban találnak új munkát. Azonban ezen kezdeti hatás után kérdéses, hogy hogyan lehet fenntartani ennek a rétegnek a növekvő termelékenységét, mivel ez főleg magasabb hozzáadott értékű munkák elvégzésével lenne elérhető, amihez viszont fejlett oktatási rendszer szükséges (Golley – Wei 2015).

Az adatok azt mutatják, hogy a kevésbé képzett munkavállalók kisebb valószínűséggel tudnak tartósan a városokban maradni, hosszú távon jellem-

zően a magasabb iskolai végzettséggel rendelkezők tudnak új életet kezdeni a költözés után. Részben a jelenlegi lakcím regisztrációs rendszernek (*hukou*) köszönhetően azok, akiknek több gyermeke van, szintén nehezebb tartósan elhelyezkedniük a városokban. Hasonló a helyzet a jelentős földterülettel rendelkezők esetében is, mivel a földbérlet piaca viszonylag fejletlen az országban (*Hu – Xu – Chen 2011*).

A társadalmi változásokat, egy új középosztály létrejöttét számos közvetett adat és piackutatás is jelzi. A multinacionális pénzintézetek folyamatosan vizsgálták az utóbbi években a kínai középosztály növekedését a szegmens meghatározó piaci (fogyasztási) szerepe miatt. A francia BNP Paribas befektetési bank becslése szerint például a 2004-ben 50 milliósra becsült kínai középosztály 2010-re 100 millióra nő. A Merrill Lynch elemzése 2016-ra 350 milliós előrejelzést közölt, szerintük a felnőtt lakosság közel egy harmada fog ebbe a társadalmi rétegbe tartozni. A McKinsey Global Institute pedig 520 milliós középosztályt jósol 2025-re (*Cheng Li, 2010*). Természetesen a fent említett elemzések nem feltétlenül azonos definíciót használnak a középosztályra és elsősorban piaci, nem pedig társadalmi-demográfiai szempontból közelítenek a kérdéséhez. Kharas (2010) a középosztály fogyasztás alapú meghatározását javasolja, megjegyezve azt, hogy itt is számos lehetőség adódik: a relatív megközelítés a fogyasztás-eloszlás alapján határoz meg bizonyos csoportokat (azaz például a 20-ik és 80-ik percentilis között). Az abszolút megközelítés pedig vásárlóerő-paritáson számolt jövedelmi kategóriákat vesz alapul. Az mindenestre jelzésértékű, hogy ilyen globális cégeknél is fókuszba került az újonnan megjelenő kínai középosztály.

Városodás és városiasodás

A fentebb említett társadalmi változásokban, egy új középosztály létrejöttében kulcsszerepe van az urbanizációnak. A magyar nyelvben az urbanizáció fogalma alatt két jelenséget is érthetünk:

- városodást, azaz a városi népesség arányának növekedését és
- városiasodást, azaz az infrastruktúra városias jellegének növekedését (például az emeletes épületek számának növekedés), valamint a városi életstílus elterjedését (Andorka, 1997).

Jelen tanulmányban az urbanizációt mindkét értelemben használom. Egyfelől, mint bemutatom, a városi népesség aránya bár elmarad a fejlett országokban tapasztalható szinttől, de különösen az utóbbi évtizedben ugrásszerű

növekedésnek indult. Másrészt, ha a városi életstílus elterjedése felől közelítünk, látható, hogy különösen az urbánus népesség körében egyre nagyobb szerepet kap a fogyasztói hozzáállás, amely kihatással lehet a migrációra és hazautalásokra is. A társadalmi folyamatokat tehát ebből a szempontból fogom bemutatni a következőkben.

Az urbanizmus életmódként való felfogása egész a múlt század elejéig nyúlik vissza, Wirth már 1938-ban megfogalmazta gondolatait ezzel kapcsolatban. Szerinte a városok esetében a különbség a vidéki településszerkezet-hez képest abban rejlik, hogy sok ember él szoros közelségben, mégis egymás mélyebb ismerete nélkül. Az urbanizáció szerinte nem mérhető kizárólag a városi lakosság arányával, mivel a városok nemcsak a modern ember lakó- és munkahelyének tekinthetők, hanem egyben a gazdasági, politikai és kulturális életet ösztönző és irányító központnak is, amely vonzáskörében tartja a világ legtávolabbi pontjait. (Giddens, A., 2008, pp. 693)

Szorosan ide kapcsolódnak a különböző térelméletek is, amelyek közül kettőt érdemes felvillantani. Egyrészt meg kell említeni a 19. század második felében Franciaországban megszületett gazdasági körzetelméletet, amely a gazdaság és az állami közpolitikák elsődleges szerepét emeli ki a térszerkezet változásánál (Pap – Tóth 2014). Ez Kína esetében egyrészt az erős állami szerepvállalásnál (ld. többek között a lakcímváltoztatás korlátozása a *hukou* rendszer révén) érhető tetten, másrészt a gazdaság szerepe a térhálózat kialakulásánál is domináns erővel bír, elég csak a keleti, tengerparti területek infrastrukturális fejlettségét összehasonlítani a belső kontinentális területekkel. Másrészt megemlíthető még a központi hely elmélete, amely az egyes települések között hierarchikus viszonyt állít fel. Izsák–Düll (2014, pp. 71) megfogalmazása szerint a városok rétegekbe sorolhatók, és ezek kapcsolatai révén jön létre az a hálózat, amelynek pontjai az önálló entitással rendelkező települések. Azaz kialakul egy olyan térhálózat, amelyben különböző jellegű (pl. közlekedési, gazdasági) kapcsolatok jönnek létre a hálózati pontok (városok) között. Kínában is elmondható, hogy az ország és a népesség méretéből fakadóan sem beszélhetünk homogén városi körről, hanem a sokmillió lakosú metropoliszok között is kiemelkedő szerephez jutnak a Pekinghez vagy Sanghajhoz hasonló központok.

A városok helyzetének, a hozzájuk kapcsolódó társadalmi jelenségek vizsgálatánál nem szabad arról sem megfeledkezni, hogy Kína némiképp egyszerűbb helyzetben van a nyugati metropoliszokhoz képest. Jelenleg nyugaton számos kérdést vet fel a bevándorlók integrációja, gyakran migráns gettók jönnek létre és kérdésként merül fel, hogy kulturálisan mi az ami a bevándorlóktól elvárható és mi az ami már erőszakos asszimilációnak tekinthető? Ezek a prob-

lémák Kínában nem, vagy csak sokkal enyhébben jelentkeznek, mivel az itteni nagyvárosok bevándorlóit elsősorban a vidéki területek adják, tehát nyelvi-kulturális szempontból kevesebb erőforrást igényel beilleszkedésük támogatása.

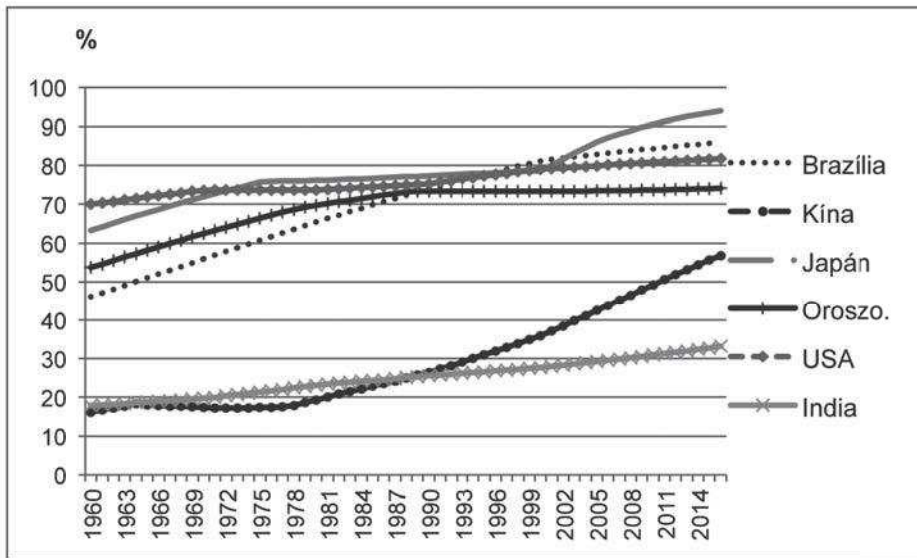
Urbanizáció

Kína modernizálódásával párhuzamosan tehát nagy volumenű társadalmi folyamatok is elindultak. Az állam dilemmája az urbanizációval és a belső vándorlással kapcsolatban ott nyilvánulhat meg, hogy vajon kell-e hagyni a vidéki munkások tömegeit a városokba áramolni, vagy továbbra is adminisztratív eszközökkel akadályozzák ezt, párhuzamosan a vidéki területek és munkalehetőségek fejlesztésével.

A városiasodás jelensége Kínában egyáltalán nem új keletű, sőt, az 1700-as évek végéig a világszerte is meghaladta. Például Chang'an lakossága már 700-ban elérte az egy milliót, ez London és Párizs esetében csak a 19. században következett be. Azonban az 1600-as évektől az 1900-as évekig inkább enyhén csökkenő urbanizációról beszélhetünk, szemben a nyugaton az ipari forradalom miatt megugró városiasodással. (Koen, V. – Hill, S. – Xiao Wang, 2013).

A 20. század közepén államilag korlátozták a belső mobilitást az említett *hukou* rendszer bevezetésével, ezután az 1978-ban kezdődött reformok adtak újabb lökést a folyamatnak. Ekkor már lazítottak a belföldi migráció korábbi szigorú belső szabályozásán, így egyre inkább lehetségessé vált, hogy nagytömegű vidéki népesség áramoljon a városokba (Zeng Yi – Vaupel, J. W., 1989). A migránsok helyzetén alapvetően három állami reform javított: az 1985 után városokba vándorlók ideiglenes tartózkodási engedélyt kaptak; 1992-től adott városra érvényes tartózkodási engedélyek, amelyek a szociális és egészségügyi ellátás igénybevételét is lehetővé teszik; 1997 után kísérleti területek, ahol könnyebb megkapni a városi regisztrációt, ha van munka és tartós jövedelem (Jianfa Shen, 2006). Elkezdődött a vidéki területek egyfajta „ön-városiasodása”, azaz a helyben maradó lakosság körében is megváltoznak a megélhetési módok, az életstílus, az értékek.

Ha nemzetközi összehasonlításban vizsgáljuk a városi lakosság arányát Kína továbbra is le van maradva a fejlett államoktól, azonban látható az is, hogy az 1980-as évek közepétől kezdve az urbanizáció mértéke meredeken emelkedik. Az 50%-os határt 2010-ben lépte át az ország, és jelenleg a lakosság közel 60 százaléka már városokban lakik.



1. ábra: A városi lakosság aránya, 1961 - 2016

Forrás: Világbank, 2016

Az ábra alapján látható tehát, hogy a nagyarányú városi lakosság jelenleg elsősorban a fejlett országok sajátossága. Bár nyugaton magasnak mondható az urbanizáció szintje, ez azonban lelassult vagy esetenként át is alakult, elég csak a szuburbanizáció jelenségére gondolni. Ezzel szemben a fejlődő világban az urbanizáció „felfutóban” van, más kérdés, hogy ez gyakran slum-ösödéssel, bódévárosok létrejöttével történik. Nem magasan képzett, magas jövedelmű és sokat fogyasztó (ami pörgetné a helyi gazdaságot) népességről beszélünk tehát ezen esetek legtöbbszörében, hanem munkanélküli nincstelenek tömegéről. Kínában a migráció erőszakos állami korlátozásával ezt némileg hatékonyabban tudták kezelni, a vidékről bevándorlók jelentős része dolgozik, ez persze korántsem jelenti azt, hogy ne alakulnának ki társadalmi feszültségek a népességvándorlásból fakadóan.

A kínai megalopoliszok rendszere a keleti, tengerparti területeken mindenestre sokban kezd hasonlítani az USA-ban megfigyelhető összeépülő városkonglomerátumokhoz. A világ egyik legnagyobb ilyen megalopoliszja Hong Kong, Makaó és Guangdong (Kanton) körül alakult ki, mintegy 50 ezer négyzetkilométernyi területen. 1995-ben már az 50 milliót is elérte a terület lélekszáma. Castells (2005) leginkább azzal magyarázza ennek a hatalmas település-együt-

tesnek a létrejöttét, hogy a már korábban is fontos kereskedelmi központként funkcionáló Hong Kong fokozatosan áttért a termelésről a szolgáltatások nyújtására, az ipar pedig a környező területekre, a Gyöngy-folyó deltájába települt át.

Az urbanizáció kínai sajátosságai között említhetők az iparra visszavezethető okok is. Amellett, hogy Kína a világ elsőszámú termelőjévé vált és a gyárak nagyszámú képzetlen dolgozót tudtak felszívni, a kínai gazdaság másik motorja az építőipar, az ingatlanfejlesztés volt, amely nagymértékben alkalmas a vidékről beáramló olcsó és képzetlen munkaerő foglalkoztatására. Ez a fajta munkaerőpiaci kereslet egyértelműen növelte a városok vonzerejét a szegényebb vidéki munkások számára, és sikeresen lehetett vele felszívni a vidéki munkaerőtöbblet jelentős részét. A migráns munkások jelentős része nincs biztosítva, nem jár nekik egészségügyi és szociális ellátás, azonban a hivatalos politika valószínűleg azért huny szemet az ilyen gyakorlatok fölött, mert ez az ára a viszonylag magas foglalkoztatásnak.

A kérdés fontosságát jelzi, hogy a kínai kormány 2014-ben hat évre szóló urbanizációs stratégiát fogadott el és nemzeti prioritásnak nyilvánította a városi lakosság növekedését, valamint a városi infrastruktúra fejlesztését (Roberts, Dexter, 2014). 2020-ra a lakosság 60%-a fog városokban lakni a tervek szerint. A stratégiában az egyik elsődleges okként azt jelölik meg, hogy az urbanizáció segítségével növelni lehet a belső fogyasztást, ami igen fontos a további GDP növekedés szempontjából. A tervek szerint a városi lakosság növelését elsősorban a városokban élő, de ott regisztrált lakhellyel nem rendelkező migránsok betelepedésével érik el. 2015-ben becslések szerint 250 millió (NBSC 2016) ilyen vidéki munkavállaló él a városokban, közülük a tervek szerint 100 millióan kapnának a következő hat évben városi jogokat, ezáltal például hozzáférést a jobb oktatáshoz és egészségügyi ellátásokhoz is. Ez természetesen hatalmas infrastruktúrafejlesztést – ezáltal löketet a kínai gazdaságnak és így közvetve a fizetőképes fogyasztó réteg növelését – is jelent: többek között autópálya fog összekötni minden 200 ezernél több lakossal rendelkező várost és gyorsvasúttal lehet majd közlekedni a félmilliónál nagyobb lélekszámú települések között. Ez a fajta közlekedési infrastruktúra fejlesztés kulcsfontosságú lehet abban, hogy megpróbálják a belső területeket is a könnyebben elérhető tengerparti ipari-kereskedelmi központok szintjére hozni. A szociális célú lakásépítést is felpörgetik, 2020-ra a városi lakosság közel negyede számára elérhetővé válik majd az ilyen lakhatás. Ez természetesen még inkább csökkentheti a migrációval járó költségeket is, ezáltal fokozhatja a belső vándorlást.

Az urbanizációval kapcsolatban a Világbank (World Bank – Development Research Center of the State Council, the People's Republic of China, 2014)

tanulmánya felhossa előnyként, hogy a folyamat már eddig is 500 millió embert emelt ki a szegénységből. Ugyanakkor azt is javasolják, hogy az urbanizációs fejlesztések során sűrűbben lakott körzeteket kellene létrehozni, ezáltal 1,4 milliárd dolláros megtakarítást is remélnék az infrastruktúra-fenntartás vonatkozásában (és a fentebb említett jelentős fejlesztések számára is forrásokat szerezhetnek). Az eddigi urbanizáció során ugyanis hatalmas területeket használtak fel – az elmúlt egy évtizedben 58%-kal nőttek a városi beépített területek – ugyanakkor ezeket a területeket jellemzően vidéki gazdálkodóktól sajátították ki alacsony kompenzációval. Ez azonban tovább növelte a piaci nyitás után amúgy is drasztikusan növekvő vagyoni egyenlőtlenségeket. Kínának mindezidáig sikerült elkerülnie az urbanizációval járó gyakori hátrányokat, mint például a tömeges mértékű városi munkanélküliség. A kérdés, hogy a jövőbeni fejlesztések segítségével továbbra is meg tudják-e őrizni ezt a pozitív képet. A gazdasági fejlődés eddigi alapkövei leginkább a befektetések voltak, ezek azonban gyakran eredményeztek nem hatékony pénzfelhasználást és használhatatlan végterméket. Elég, ha az erőltetett ingatlanpiaci fejlesztések eredményeként létrejövő lakatlan szellemvárosokra, városrészekre gondolunk, amelyek kiindulópontul szolgálhatnak a kedvezőtlen urbanizációs hatásoknak. Ilyen lehet például a nincstelen vidékiek beözönlése ezekbe az elhagyott házakba, „favellák” létrejötte a külvárosokban. Ennek megakadályozására vannak a szigorú belső migrációs szabályok, amelyek a betelepülő munkaerőt nem jogosítják fel városi szociális, egészségügyi, oktatási szolgáltatások igénybevételeire. Ezek a szabályok azonban a humán potenciál kiaknázását is hátráltatják a Világbank elemzői szerint, súlyosbítva ezzel a városi és vidéki területek között fennálló különbségeket. Ezzel összhangban Knight et al. (2010) is arra világít rá, hogy a kínai munkaerőpiacon egyszerre van jelen a nagymértékű munkanélküliség vidéken és a munkaerőhiány a városokban, és ez nagyban visszavezethető azokra az adminisztratív korlátokra, amikkel a belső vándorlást korlátozza az állam.

A kínai kormány jövőbeni feladata tehát úgy elősegíteni az urbanizációt, hogy a földterületek, a munkaerő és a tőke, mint erőforrások hatékonyabban legyenek felhasználva. Ezáltal lehetővé válna az ipari termelési kapacitás fokozatos áthelyezése a szárazföld belsejébe, míg a keleti nagyvárosokban elsősorban technológia-igényes iparágak és magas színvonalú szolgáltatások várnak a növekvő jövedelmek miatt egyre inkább fizetőképes keresletet.

A városi és vidéki népesség összehasonlítása

A kínai városiasodás különlegessége abban rejlik, hogy még soha a történelem folyamán nem sikerült ilyen sok embernek gazdaságilag ekkorát fejlődni ilyen rövid (1-2 generáció) idő alatt. Az 1950-es évek közepéig mintegy négy millió magánvállalkozást számoltak fel, csupán Deng Xiaoping reformjai után jelentek meg a vállalkozók. Míg nyugaton a középosztály létrejöttét segítette a társadalom átalakulása ipariból posztindusztriálissá (illetve később tovább erősítette a globalizáció), addig ez Kínában elmaradt. A nyugati államokban például a magas iskolai végzettség belépőt jelentett a középosztályba, Kínában ezzel szemben ez gyakran egyenesen hátrány volt, ez csak később vált szemponttá. A társadalmi átalakulás első hullámában leginkább a káderek gyerekei voltak a fő haszonélvezők, akik szüleik politikai befolyását váltották gazdaságira. Rajtuk kívül a mezőgazdaságban dolgozók helyzete javult jelentősebben, akiknek több jövedelme maradt és javult a termelékenységük is, miután az állam már nem vonta el profitjuk egy részét az erőltetett iparosítás érdekében (*Szelényi I. – Kostello, E., 1996*). A hivatalos nézőpont szerint „engedi kell, hogy egyesek hamarabb gazdagodjanak meg, mint mások” (*yunxu yibufen ren xian fu qilai*) (*Zhou Xiaohong – Qin Chen, 2010*). Azonban akár húsz évvel ezelőtt is alig volt középosztály, a saját autó, a külföldi utazás, a tengerentúlon tanuló gyerekek elképzelhetetlenek voltak. A hivatalos álláspont változását jelezte, hogy míg 1988-ban a magánvállalkozásokat a gazdaság kiegészítő elemeinek tekintették (Lu Hanlong, 2010), addig 2000-ben Jiang Zemin elnök kijelentette, hogy ki kell terjeszteni a párt bázisát a vállalkozókra, 2002-ben pedig célként határozták meg, hogy növelni kell a középosztályt (Cheng Li, 2010).

A városi és vidéki népesség jövedelmi viszonyait áttekintve a 2010 és 2015 közötti években megállapítható, hogy bár mérséklődtek a jövedelmi egyenlőtlenségek, de továbbra is jelentős, körülbelül háromszoros különbség mutatkozik a városi háztartások javára. Ez valószínűleg két tényezőből áll össze: egyfelől a városokban magasabbak a bérek, másrészt a városi háztartások jellemzően kisebbek, tehát a magasabb bértömeg kevesebb ember között oszlik el. Nem lehet tudni például, hogy a vidékről a városokba áramló munkások pontosan hol jelennek meg a hivatalos statisztikákban, ugyanakkor ennek szintén jelentős torzító ereje lehet. Ha a városokban veszik őket számba, akkor egyszemélyes, viszonylag magas jövedelmű háztartásként jelennek meg, miközben a valós kép ennél sokkal árnyaltabb, ugyanis a tényleges háztartás a hazautalások révén sokkal nagyobb lehet, a nem termelő rokonokat (idősek, gyerekek) azonban már a vidéki lakosság közé számítják.

	2010		2011		2012		2013		2014		2015	
	Yuan	%	Yuan	%	Yuan	%	Yuan	%	Yuan	%	Yuan	%
Összes éves 1 főre jutó házt. bevétel												
város	21 033	100	23 979	100	26 959	100	26 467	100	28 844	100	31 195	100
vidék	5 919	100	6 977	100	7 917	100	9 430	100	10 489	100	11 422	100
ebből: bevétel bérből és fizetésből												
város	13 708	65	15 412	64	17 336	64	16 617	63	17 937	62	19 337	62
vidék	2 431	41	2 963	42	3 448	44	3 653	39	4 152	40	4 600	40
ebből: bevétel tulajdonból												
város	520	3	649	3	707	3	2 552	10	2 812	10	3 042	10
vidék	202	3	229	3	249	3	195	2	222	2	252	2
ebből: bevétel transzferekből												
város	5 092	24	5 709	24	6 368	24	4 323	16	4 816	17	5 340	17
vidék	453	8	563	8	687	9	1 648	17	1 877	18	2 066	18
ebből: nettó üzleti jövedelem (város), háztartási gazdálkodási bevétel (vidék)												
város	1 714	8	2 210	9	2 548	9	2 975	11	3 279	11	3 476	11
vidék	2 833	48	3 222	46	3 533	45	3 935	42	4 237	40	4 504	39

1. táblázat: Városi és vidéki háztartások jövedelmi viszonyai, 2010–2015*

Forrás: Kínai Statisztikai Hivatal (NBSC), *2013-ban módszertani váltás történt

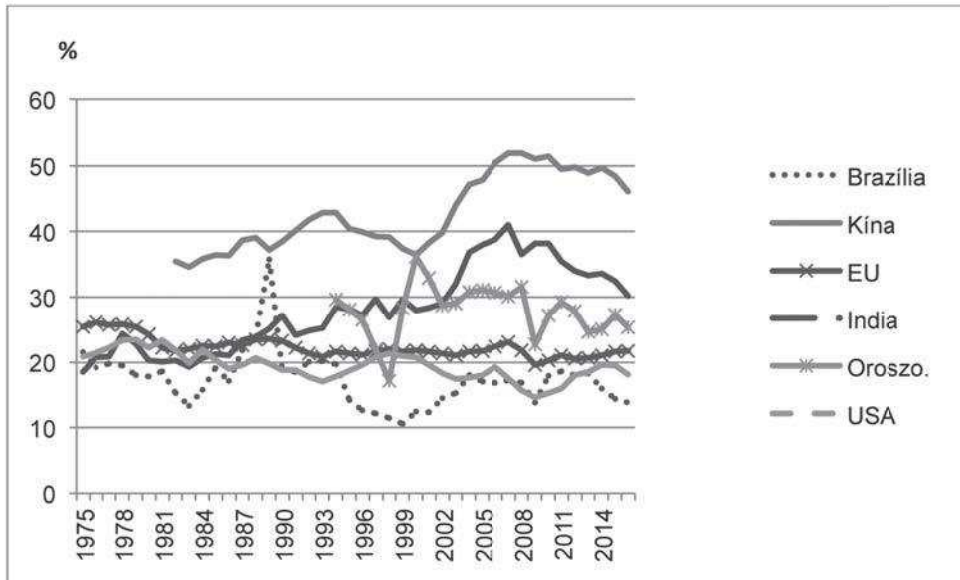
A tulajdonból származó bevételek az egyik olyan terület, amelynél a 2013-as módszertani váltás erősen torzítja az adatokat. Az új módszertan szerint a városi háztartások esetében nagyobb lett a szerepe ennek a jövedelemforrásnak. Ebben közrejátszhatnak a kínai ingatlanpiac sajátosságai, a városi ingatlanok felülértékelése – az ingatlanpiaci buborék egyszer már kipukkant a közelmúltban, egyes elemzők szerint azonban nem kizárt egy újabb árzuhanás. Ennek oka az erőltetett ingatlanpiaci fejlesztésekben keresendő, amely inkább az építőipar teljesítményét és ezáltal a GDP növekedését tartja szem előtt, mint a tényleges kínálatot, ezáltal olyan extrém jelenségeket létrehozva, mint a településrészeket jelentő szellemvárosok új, ám lakatlan házakkal. 2003 és 2014 között 10 százalékkal nőttek a lakásárak és több mint 9 milliárd négyzetméternyi lakóingatlant építettek, ami rendkívül sok üres lakást eredményezett (Glaeser et al. 2017).

A transzferek esetében bár számottevő eltérés mutatkozik összességében, a teljes jövedelemhez viszonyított arányban azonban az új módszertan szerint közel azonos, a városi és vidéki háztartások bevételeinek 16-17 százaléka származik transzferekből. Az összességű különbség valószínűleg a jobb szociális ellátásra vezethető vissza és egyúttal jelzi, hogy mennyire nehéz a migránsok helyzetének rendezése: az ellátások kiterjesztése a városokba vándorló vidéki munkásokra hatalmas költségvetési terheket jelentene. Az adatok ugyanakkor azt mutatják, hogy számottevő fejlődés indult meg ezen a téren.

Egyértelmű az is, hogy míg a városi népesség körében a bérek és fizetések, addig a vidéki lakosság esetében ez a kategória csupán a második legfontosabb jövedelemforrás a gazdálkodás mögött. Ez utóbbi az egyetlen olyan kategória, amelyben a vidéki háztartások az abszolút számok alapján is kedvezőbb helyzetben vannak. Ha a leglényegesebb jövedelmi forrásokat (azaz a városokban a bérek, vidéken a gazdálkodás) hasonlítjuk össze a kétféle lakóhely esetében, akkor nagyságrendileg szignifikáns különbségek figyelhetők meg: a városiak munkabéreként átlagosan több mint négyszeresét kapják annak az összegnek, amit a vidéki lakosság háztáji gazdálkodással elő tud állítani.

Ehhez képest érdemes megvizsgálni a megtakarítások és a fogyasztás arányát a GDP-ben. Kínában a fejlett országoktól eltérően meglehetősen magas, 50% körüli a bruttó megtakarítási arány. A magas megtakarítási arány utalhat a közbizalomra, azaz táplálkozhat ez a jelenség abból is, hogy az emberek az állami stabilitással párhuzamosan a vállalkozási, befektetési környezetet bizonytalanak látják. A legalacsonyabb megtakarítási arányok például az USA-ban és az Európai Unióban vannak, a két legfejlettebbnek tekinthető térségben. De oka lehet a jelentős megtakarításoknak az állami szociális ellátórendszer bizonytalansága is, azaz a családok tudják, hogy bármilyen egészségügyi probléma vagy munkanélküliség esetén csak saját forrásaikra támaszkodhatnak. Különösen igaz ez a belföldi migráns munkavállalók esetében, akik azáltal, hogy a *hukou* rendszerből kifolyólag nem vagy csak nagyon nehezen tudnak tartósan letelepedni a városokban az átlag városi polgárokhoz képest többet takarítanak meg és kevesebbet fogyasztanak (Chen 2017). Ők ugyanis még inkább ki vannak téve az említett szociális bizonytalanságoknak, és például a munkahely elvesztése esetén nem számíthatnak helyben élő rokonaikra, ezért vagy megtakarításaikra hagyatkoznak vagy vállalják az esetenként költséges hazautazást vidéki otthonukba. Másrészt mivel nem számíthatnak a hosszú távú letelepedésre a városokban, ezért általában kevesebb tartós fogyasztási cikket vásárolnak, és inkább megpróbálják minimalizálni kiadásait.

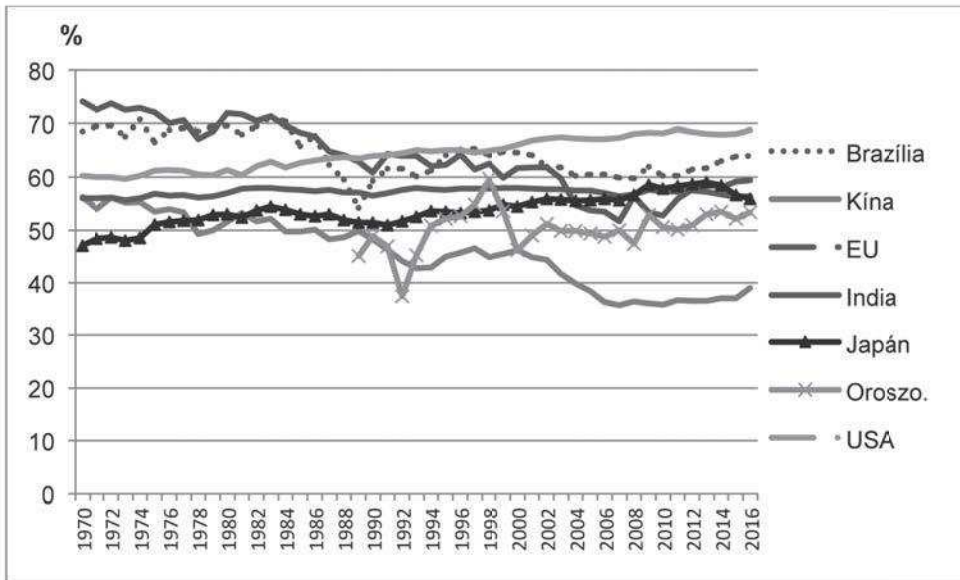
A magas megtakarítási arálynak egyes kutatók (Shang-Jin Wei – Xiaobo Zhang, 2009) szerint demográfiai okai is vannak az 1990 és 2007 közötti időszak háztartási megtakarítási növekményének a fele vezethető vissza az eltorzult nem arányokra. A növekvő versenyben a házassági piacon a szülők igyekeznek minél nagyobb megtakarításokat felhalmozni fiúgyermekük számára, hogy így nagyobb eséllyel tudjanak feleséget szerezni maguknak. Ez viszont értelemszerűen visszafogja a belső fogyasztás növekedését is.



2. ábra: Bruttó megtakarítások a GDP arányában (%), 1975 - 2016

Forrás: Világbank, 2016

Ehhez hasonlóan Kína a háztartások fogyasztása tekintetében is eltérő pályán mozog a fejlett országokhoz képest. Lényegesen alacsonyabb belső fogyasztás figyelhető meg, mint az Egyesült Államokban, de a többi világgazdasági szempontból meghatározó országban is több mint 10%-kal magasabb a belső fogyasztás aránya. A kínai gazdaság mostanáig exportvezérelt volt, azonban kérdés, hogy ez meddig tartható. A világszerkezeti versenyképesség éppen az alacsony béreknek volt köszönhető, amely viszont a növekvő középosztály és gazdasági fejlettségi szint mellett nehezen tartható. Valószínűbb, hogy a termelést a közeljövőben számos vállalat helyezi át olcsóbb országokba (például a szomszédos Vietnám), ugyanakkor a magasabb bérek miatt több erőforrással rendelkező, egyre bővülő középosztály képes lehet átvenni a belső fogyasztása által a gazdaság motorjának szerepét.



3. ábra: Háztartások GDP arányos fogyasztása, 1970 – 2016

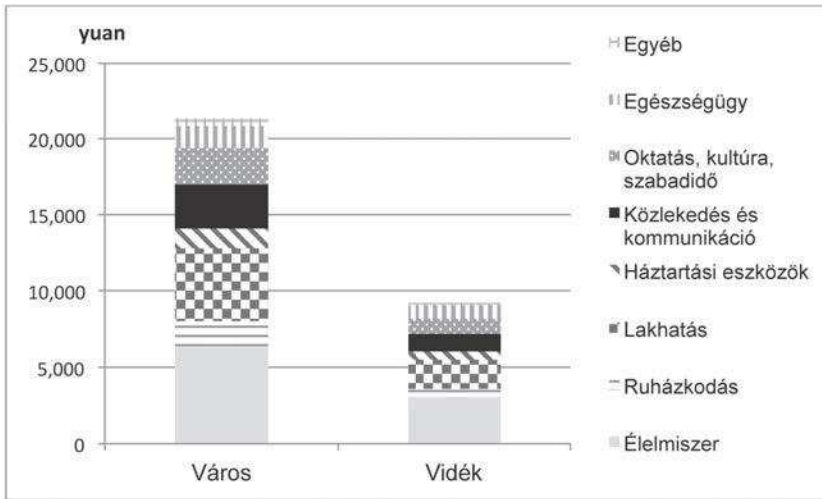
Forrás: Világbank

Az előző két ábra alapján tehát nyilvánvalónak tűnik, hogy a kínai gazdaság jövőbeni fejlődési útja a megtakarítások átcsatornázása a fogyasztásba lehet. Erre megvan a kapacitás, azaz rendelkezésre állnak az anyagi erőforrások, azonban fontos társadalmi, életmódbeli, életszemléletbeli változások is szükségesek, ha Kína a fejlett nyugati államok példáját akarja követni. Azaz a gazdasági és társadalmi változásokat nem lehet elválasztani egymástól, az állami gazdaságpolitikának súlyos demográfiai-társadalmi következményei is vannak.

A munkaerő drágulása és elöregedése, az említett új középosztály egyre nagyobb elvárásai az egyik legjelentősebb kihívást jelentik a kínai gazdaság jövőbeni növekedésére nézve. Kérdéses lesz például a növekvő méretű és egyre jobb életszínvonalon élő középosztály társadalmi-politikai szerepvállalása. Bizonytalan ugyanis a jövőre nézve, hogy ez a réteg vajon elősegíti-e a demokratikus átalakítás és piaci liberalizáció folyamatát, hiszen sokan közülük külföldön tanultak, magasan iskolázottak. Ugyanakkor előfordulhat az is, hogy éppen a jelenlegi politikai helyzet megszilárdítása az érdekük, egy konzervatívabb szemléletet vesznek fel, mivel bármilyen változás a jelenlegi viszonylag magas életszínvonaluk csökkenésével járhatna (Cheng Li, 2010).

A háztartások fogyasztási adatait vizsgálva dinamikus fejlődést láthatunk mind a vidéki, mind pedig a városi területek esetében: a városi háztartások

fogyasztása közel 60 százalékkal nőtt 2010 óta, a vidéki háztartások esetében pedig még ennél is nagyobb emelkedésről beszélhetünk, és 2015-re több mint kétszeresére emelkedett ezen háztartások költsége.



4. ábra: A városi és vidéki háztartások fogyasztási kiadásainak megoszlása, 2015

Forrás: Kínai Statisztikai Hivatal (NBSC), 2015

A két típusú terület esetében a fogyasztási szerkezetben nem észlelhető lényeges különbség. A városi és a vidéki háztartások esetében egyaránt körülbelül 30 százalékot tesznek ki az élelmiszerekre fordított kiadások, míg a lakhatási költségek 20 százalék körüli részarányt képviselnek mindkét területi típusnál. Azonban a városi háztartások abszolút értékben körülbelül 2,5-ször többet költenek oktatásra, kultúrára és szabadidőre, ami számottevő eltéréseket jelenthet az életmódot tekintve. Ehhez hasonlóan például egészségügyi kiadásokra is 70 százalékkal több pénzt fordít az urbanus népesség, ami jelentősen magasabb minőségű gyógyítási szolgáltatások igénybevételét jelentheti.

Konklúzió

A kínai urbanizációs folyamatokban és a városi népesség elmúlt években tapasztalt nagymértékű növekedésében kulcsszerepe van a migrációnak, azaz a városokba áramló vidéki munkaerőnek. A városokban dolgozó munkások segítségével az elsősorban mezőgazdasági jellegű termelést folytató vidéki háztartások diverzifikálni tudják kockázataikat, az elköltöző családtagok által nyújtott támogatások egyfajta biztosításként szolgálhatnak. Ugyanakkor a hazautalások árnyoldala, hogy Kínában az ezeket a pénzeket fogadó háztartásoknál csökkennek az oktatásra fordított összegek, azaz közvetve hozzájárulnak a vidéki humán tőke erodálásához. Az egyre kevésbé szigorú lakhely-regisztrációs rendszer folyamányaként a vidéki és városi népesség merev elválasztása fokozatosan enyhül és egyre többek előtt nyílik meg a lehetőség tartósan beköltözni a nagyobb településekre. A városokba vándorlók pedig egyre nagyobb mértékben vehetnek át egy új életstílust is és bár a megváltozó fogyasztási szokások csökkenthetik a hazaküldött támogatások mértékét, ugyanakkor ez a folyamat hozzájárulhat ahhoz, hogy az exportvezérelt kínai gazdaságban a fejlett nyugati államokéhoz hasonlóan nagy szerepet kapjon a lakossági fogyasztás.

Bár jelenleg még némileg elmarad a kínai városi népesség aránya a fejlett országok szintjéhez képest, ugyanakkor itt a leggyorsabb ütemű a változás ebben a tekintetben és néhány év múlva feltehetőleg Kína is eléri a fejlett gazdaságokat jellemző 70 százalék fölötti arányt. Ezt a célt szolgálja a hivatalos állami stratégia kialakítása is a kérdésben, ami azt is mutatja, hogy a legmagasabb szinten ismerték fel a kérdés jelentőségét az ország fejlődésére gyakorolt hatásában. Ugyanakkor ebben az államilag kontrollált folyamatban fontos lehet a hatékonyságnövelés a korábbiakhoz képest. Ez érthető egyfelől az infrastrukturális fejlesztésekre, azaz el kell kerülni az olyan nem megtérülő ingatlanpiaci beruházásokat, amelyek senki által nem lakott, a korábbi településszerkezetbe és közlekedési hálózatba nem illeszkedő városrészeket hoznak létre. Másrészt tovább kell vizsgálni a lakhelyváltoztatásra vonatkozó szabályok lazításának lehetőségeit annak érdekében, hogy azok ne befolyásolják hátrányosan az országon belüli humán tőke áramlást.

Ez természetesen szorosan összekapcsolódik a városi és vidéki népesség eltérő jövedelmi helyzetével és fogyasztási mintáival is. A lakhely-változtatási szabályok enyhítése, azaz a *hukou* könnyebb megszerzése egyúttal a nagyobb mértékű állami támogatások és jobb szociális ellátás kiterjesztését is jelentené a vidéki népességre, ami az állami költségvetés kiadási oldalának terheit is drasztikusan megnövelné. Azonban az is látható, hogy a nagytelepüléseken

az egy főre jutó jövedelem körülbelül a háromszorosa a vidéki háztartások szintjének és a munkabérből származó bevételek sokkal fontosabbak, mint az elsősorban gazdálkodásból élő vidéki háztartásoknál. Azaz a nagyobb mértékű állami gondoskodás együtt járhat a megtakarítások csökkenésével és a rendelkezésre álló jövedelem növekedésével, ami végső soron a fogyasztás arányának emelkedését eredményezheti a GDP-n belül.

Ahogy tehát a fentiekből is látszik, a migrációs folyamatok komolyan befolyásolhatják Kína jövőbeni gazdasági fejlődését és urbanizációját, a népesség vándorlására pedig az állami közpolitikai intézkedések lehetnek jelentős hatással. A jövő kérdése így az lesz, hogy a kínai állam stratégiai tervei az urbanizáció és migráció terén valóban képesek lesznek-e hozzájárulni a gazdaság átalakulásához, ezáltal az ország versenyképességének további növekedéséhez.

Forrásjegyzék

- Afridi, F. – Li, Sh. X. – Ren, Y. (2012). Social identity and inequality: The impact of China's hukou system. *Discussion Paper Series*, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit, No. 6417.
- Akay, A. – Bargain, O. B. – Giulletti, C. – Robalino, J. D. – Zimmermann, K. F. (2016). Remittances and relative concerns in rural China. *China Economic Review* Vol. 37, pp. 191-207.
- Andorka R. (1997). Bevezetés a szociológiába. *Osiris kiadó*, Budapest, 786 oldal.
- Castells, M (2005). A hálózati társadalom kialakulása. *Gondolat kiadó*, Budapest, 662 oldal.
- Chen, L.K. – Mourshed, M. – Grant, A. (2013): The \$250 billion question: Can China close the skills gap?. McKinsey&Company.
- Chen, X. (2017). Why do migrant households consume so little? *China Economic Review*, Vol. 49.
- Cheng Li (2010). The rise of the middle class in the middle kingdom. In: Cheng Li (ed.): China's emerging middle class. *Brookings Institution Press*, pp. 3 – 31
- Cheng, T. – Selden, M. (1994). The origins and social consequences of China's hukou system. *The China Quarterly*, No. 139 (Sept. 1994), pp. 644-668.
- Démurger, S. – Wang, X. (2016). Remittances and expenditure patterns of the left behinds in rural China. *China Economic Review*, Vol. 37, pp. 177-190.
- Giddens, A. (2008). Szociológia. *Osiris kiadó*, Budapest, 833 oldal.
- Jianfa Shen (2006). Understanding dual-track urbanisation in post-reform China:

- Conceptual framework and empirical analysis. *Population Space and Place*, Volume 12, pp. 497 - 516
- Glaeser, E. – Huang, W. – Ma, Y. – Shleifer, A. (2017). A real estate boom with Chinese characteristics. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 31, No. 1, pp. 93-116. Golley, J. – Wei, Zh. (2015). Population dynamics and economic growth in China. *China Economic Review*, Vol. 35., pp. 15-32.
- Ha, W. – Yi, J. – Yuan, Y. – Zhang, J. (2016). The dynamic effects of rural-to-urban migration on inequality in source villages: System GMM estimates from rural China. *China Economic Review*, Vol. 37., pp. 27-39.
- Hu, F. – Xu, Zh. – Chen, Y. (2011). Circular migration, or permanent stay? Evidence from China's rural-urban migration. *China Economic Review*, Vol. 22, pp. 64-74.
- Izsák É – Düll A. (2014). Városi „térfordulatok” – a város interdiszciplináris megközelítése. In: Düll A. Izsák É.: *Tér-rétegek. Tanulmányok a XXI. század térfordulatairól*. L'Harmattan, 2014, 184 oldal.
- Katz, E. – Stark, O. (1986). Labor migration and risk aversion in less developed countries. *Journal of Labor Economics*, Vol. 4, No. 1 (Jan., 1986), pp. 134-149.
- Kharas, H. (2010): The emerging middle class in developing countries. OECD Development Centre, Working Paper No. 285, 61 oldal. Koen, V. – Hill, S. – Xiao Wang (2013). *OECD Economic Surveys: China 2013*. OECD, Paris
- Liang, Z. – Li, Zh. – Ma, Zh. (2014): Changing Patterns of the Floating Population in China during 2000-2010. *Population and Development Review*, 40 (4), pp. 695 – 716.
- Lu Hanlong (2010). The Chinese middle class and xiaokang society. In: Cheng Li (ed.): *China's emerging middle class*. Brookings Institution Press, pp. 104 – 134
- Massey, D. – Arango, J. – Hugo, G. – Kouaouci, A. – Pellegrino, A. – Taylor, J. E. (1998). *Worlds in motion. Understanding international migration at the end of the Millennium*. Oxford University Press, 380 oldal.
- National Bureau of Statistics (NBSC) (2016). *China Statistical Yearbook 2016*. Letöltve: 2018. január 31.
- Pap N. – Tóth J. (2014). Régió és rajonelméletek. In: Tóth J. (szerk.) (2014). *Általános társadalomföldrajz. Dialóg Campus Könyvkiadó, Budapest*, pp. 491-502.
- Roberts, Dexter (2014). China wants its people in the cities. *Bloomberg Businessweek*, 2014 március 20.
- Shang-Jin Wei – Xiaobo Zhang (2009). The competitive saving motive: Evidence from rising sex ratios and savings rates in China. *NBER Working paper series*, National Bureau of Economic Research, Working Paper 15093, 55 oldal.
- Sjastaad, L. A. (1962). The costs and returns of human migration. *Journal of Political Economy*, Vol. 70, No. 5, Part 2: Investment in Human Beings (Oct., 1962), pp. 80-93.

- Stark, O. – Bloom, D. E. (1985). The new economics of labor migration. *The American Economic Review*, Vol. 75, No. 2, Papers and Proceedings of the Ninety-Seventh Annual Meeting of the American Economic Association (May, 1985), pp.173-178.
- Szelényi I. – Kostello, E. (1996). A piaci átmenet elmélete: vita és szintézis. *Szociológiai Szemle*, Volume 2, pp. 3 – 20
- Todaro, M. P. (1969): A model of labor migration and urban unemployment in less developed countries. *The American Economic Review*, Vol. 59, No. 1 (1969), pp. 138-148.
- Wang, X. – Hui, E. Ch. – Choguill, Ch. – Jia, Sh. (2015). The new urbanization policy in China: Which way forward? *Habitat International*, Vol. 47, pp. 279-284.
- Wirth, L. (1938). Urbanism as a way of life. *American Journal of Sociology* 44, pp. 1-24.
- World Bank – Development Research Center of the State Council, the People’s Republic of China (2014). *Urban China, Toward Efficient, Inclusive, and Sustainable Urbanization*. The World Bank, Washington DC
- Zeng Yi – Vaupel, J. W. (1989). The impact of urbanization and delayed childbearing on population growth and aging in China. *Population and Development Review*, Volume 15, No. 3, pp. 425 – 445
- Zhou Xiaohong – Qin Chen (2010). Globalization, social transformation and the construction of China’s middle class. In: Cheng Li (ed.): *China’s emerging middle class*. Brookings Institution Press, pp. 84 – 103

Gazdasági válságok – Kockázati tényezők, vezetési gyakorlatok és társadalmi hatások

[Olivia Wilson-Flores: Economic Crises – Risk Factors, Management Practices and Social Impacts (Gazdasági válságok – Kockázati tényezők, vezetési gyakorlatok és társadalmi hatások). Nova Publishers, New York, 2017.]

*Nedelka Erzsébet*¹

Researches related to the crisis have their renaissance since 2008-2009. More and more analysis deal with the involvement of crisis and try to find the answer to the following question: why alarm systems did not work appropriately and why the actors of economic life did not pay due attention to premonitory signs. These crisis analysis primarily approach questions only from one aspect and investigate processes within a given country, while in the other big group are those analyses which concentrate on corporate analysis. The latter works demonstrate the negative effect of the crisis (mainly the one in 2008-2009) from the side of companies, introduce the altered environment of competition and give recommendation to the applicable strategy or „ideas” in case of economic slowdown. However, only few publication were issued which introduced this topic widely and approaching it from more than one side. Therefore my opinion is that the book edited by Olivia Wilson-Flores is a stop-gap volume in the literature of crisis researches. In the book got the impact of crisis on welfare and security special attention which, after its falloff, falls increasingly into the background.

The book consist of 8 chapters in which both theoretical and practical studies, which work up and introduce countries as case studies, got place. In the

¹ Nedelka Erzsébet – tanársegéd, Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar, nedelka.erzsebet@uni-sopron.hu

first part the author, Christina Calvo Porral, deals with a very interesting issue. She analyses the practical effect of crisis on marketing strategy. She examines whether crisis influences applied marketing methods and instruments to any extent at all. The starting point for research is the change of consumer behaviour experienced during the crisis. Author identifies those factors to which consumers respond sensitively (prices, discounts, and brands) through an economic fall-back. The writer of the study offers different alternative strategies to companies depending on consumers whom the want to win – according to the sensitivity of consumers. The answer to the main question of study whether marketing strategy have to be changed is obviously yes.

In the 2nd chapter the author, Eva Kiss, analyses the impact of the crisis on corporations. The writer of the study emphasizes intervening changes in the Hungarian industrial environment, therefore in the structure of companies and in their economic activity on the one hand, while in the other hand she analyses crisis management techniques adopted by companies, finally she introduces their aggregate effect on these branches of industry. The basic assumption of work is that in Hungarian economy and within in the industry economic decline did not shape a classical V-letter, but it was W-shaped, which is getting more common in new age. Therefore deterioration which was experienced by companies was bigger compared to the previous fall-backs. In this chapter the transformation of the Hungarian industry and the showing up of branches of industry and industrial distinct are introduced since the change of regime to nowadays and she writes down their main features. The author concludes that those companies which are exposed to the changes of world economy in bigger scale (which are closer to the global economy) felt almost immediately and significantly the negative effect of the crisis. She draws attention to the fact that diversification of Hungarian industry must be strengthened, while the dependency should be weakened, in order to be not so sensitive for similar crisis in the future.

3rd chapter leads us from economic impact to social consequence of crisis. Through the analyzation of Slovenian better life quality, as an example, authors (Katja Rasic, Matjaz Mulej and Vesna Cancer) introduce the impact of crisis on society. They examine four main questions, the effect of technological researches, innovation and knowledge on economic growth and the relationship between economic growth and quality of life. After the normalization of variables they established the relation among them with Pearson-correlation analysis, and then, in order to determine the concrete effect, they did regression-analysis. Authors came to the conclusion that technological researches, innovation

and knowledge influence significantly economic growth and growth has positive impact on quality of life in Slovakian case. In point of fact, in order to determine the quality of life, the gross domestic products as an indicator has to be expanded with other variables like environmental component, human factor and health condition which were created by authors.

In the chapter 4 authors (Melissa Morone, Gabriele Giorgi and Javier Fiz Pérez) approach the effect of crisis from social side, they examine its consequences and the crisis related attitudes of employers and employees. Writers investigate stress situations caused by economic crisis, and the answers, reactions given to them and their relations to each other. From the side of employees special emphasis is placed on fear as a negative emotional factor which causes the loss of confidence, frustration, and unquietness and increases the possibility of developing mental problems (authors regard it as hot reaction). Approaching this topic from the other side, however crisis improves the quality of work because employees do not want to lose their workplaces, therefore they attempt to do better quality and more efficient work which is a positive change from the aspect of employers (this is referred to as cold reaction). After the analyzation of 2008's crisis they determined that hot reactions dominated and the health conditions of employees deteriorated unequivocally which was related to stress.

The 5th chapter approaches the social problems caused by crisis from the aspect of psychology. Authors (Marco Innamorati, Maurizio Pompili, David Lester and Bijou Yang) analyse the relationship between suicides and economic crisis with the assumption that there is not clear connection between the changes of economic processes and the number of suicides. Although, more studies refer to dangerous consequence of both economic decline and economic growth as well. In the literature review they introduce those authors' publications whose emphasize that crises have different impact on different age-groups, different genders and on employees of different employment forms. Writers after this review, determine that there is not clearly defined relationship between the number of suicides and economic processes.

Similar topic is unfolded on the Spanish example in the 6th chapter. Authors, A. I. Masedo Gutiérrez and B. Moreno-Küstner, examine the effect of economic crises on mental health. Spain struggles with serious economic and social problems because of the crisis which evolved in 2008. Unemployment and decreasing incomes of households put huge pressure on population. In the European Union, examination of poverty is not confined to minimum level of subsistence and to proportion of people who live below the poverty line but the organization determine the number of indulgent with deprivation survey. Based

on this, authors established that the ratio of population who is threatened by both deprivation and serious deprivation is increased and the same time the ratio of those people who live under poverty line and minimum level of subsistence as well. The regeneration is almost insignificant. Consequently the mental health of society is continuously deteriorating and the number of antidepressant users is increasing, similarly to the number of drug users. In spite that this statement is regarded as a fact in Spain only few study was written about suggestions in order to eliminate or at least handle the problem. Therefore, authors make proposal about solution in the final part of the chapter.

The authors, Ozgur Ozdamar and Eleftherios Giovanis, in the 7th chapter examine two main research questions. On the one part they study the impact of law on Austrian Health Fund, on the other part writers examine the impact of the 2008's crisis on the economy of vulnerable countries (like Hungary, Italy, France, Spain and Portugal) and they compare them with such countries which have similar characteristics but were less effected by crisis like the Polish or Czech one. The focus of investigation is on health, living conditions and quality of life. The base of the research is a European questionnaire which analysed the health conditions, aging and pension situation in European countries between 2004 and 2012. With Differences-in-Differences model they analyse the effect of crisis on mental health and living conditions. Related to the first research question, which examined the law about the Austrian Health Fund, they determined that the Fund provides protection in the maintenance of living conditions and quality of life, furthermore it helps to keep up mental health and improvement on affected areas can be clearly detectable after the law was issued. While in the case of other countries in the course of the analysis of both quality of life and living conditions deterioration could be obviously seen because of the crisis. Through the authors' research it has been established that the possibility of better living conditions, healthier life and better quality of life decreased among well-educated people.

In the 8th and last chapter we leave the European framework and we get an insight to Madagascar's economic process and we get to know with the effect of the crisis on society. Author, Michel Garenne, goes back to 1960s with long-term analyses and investigate the connection among social, demographical, health situation and political, economic crisis. She establishes that before the revolution of 1973 the country was above the African average based on economic indicators but after it an obvious deterioration was observable. Political crisis resulted decreasing social and demographical indicators. At the same time, the number of population increased during the analysed period.

Author explains it with those fields which were involved into agriculture and therefore food-supply improved. On the other hand infant and child mortality decreased except 1974-1986 period because of the developing medical science. In case of education and marriage trend changes unfavourable. Years spent in school by adults clearly decreased during the analysed period and got significantly below the African average. The age when women get married shows obviously rejuvenation since 1970, so women got married ever younger age in Madagascar which refers to contrary process of development from the aspect of society.

The diversity of chapters provides insight into those regions and economic peripheries which does not fit into mainstream literature. The book approaches the effect of crisis on society from a new aspect and therefore opens new ways and topics in researches which authors make proposal at the end of each chapters to. I recommend this book to those who are interested in economic crises and their impact on society and would like to get information about the consequences of economic decline in different geographical regions.

Risk Analysis for Islamic Banks

[Hennie van Greuning - Zamir Iqbal: Risk Analysis for Islamic Banks. Washington World Bank, 2008. 978-0-8213-7141-1]

Rafiei Arman¹

The authors of the book “Risk Analysis for Islamic Banks” are Hennie van Greuning and Zamir Iqbal. Hennie von Greuning is working at the World Bank since 1994; he is a senior advisor in the Treasury department. Zamir Iqbal is a principal financial officer with the Quantitative Strategies, Risk and Analytics (QRA) Department of the World Bank Treasury.

In the last few decades Islamic finance has gained a rapidly growing share in the financial sector in the world. Nowadays there are 250 financial institutions in over 45 countries that practice some form of Islamic finance.

This book explains the principles and functions of an economic, banking, and financial system operating under Sharia. It begins with two forewords. The first is written by Kenneth G. Lay, who is the vice president and treasurer of the World Bank, and the second is from the governor of the State Bank of Pakistan (in office 2006-2009), Dr Shamshad Akhtar, the first woman in this position. She was the former Director-General of the Asian Development Bank as well.

The book consists of four main sections. The first main section deals with the principles and stakeholders. The authors describe the rapidly growing Islamic finance sector and emphasize the importance of Islamic principle in daily finance. The main principles of the Islamic Financial system are the prohibition of interest and speculative behavior, risk sharing between the bank and the customer, social justice and sharia-approved activities.

The history of Islamic banking begins in the 1970s. The first Islamic bank was established in 1974 in the United Arab Emirates, followed by the establishment of the Islamic Development Bank in 1975 as a regional development bank. The accumulation of oil revenues and petrodollars increased the demand

¹ Rafiei Arman, PhD Student, University of Sopron, Alexandre Lamfalussy Faculty of Economics, Sopron

for Shariah-compliant products. The 1980s proved to be the beginning of a period of rapid growth and expansion of the Islamic financial services industry. In 2007 the annual turnover of all Islamic banks was estimated to be \$350 billion, compared to \$5 billion in 1985. The Islamic Republic of Iran, Pakistan, and Sudan have converted their Western type banking systems to an interest-free one. Since 1998 the number of conventional banks offering Islamic windows have been growing, as for example the Hong Kong and Shanghai Banking Corporation (HSBC). In the 1990s the Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions (AAOIFI) was established in Algeria. The purpose of the organization is standardization and harmonization of international Islamic finance practices and financial reporting in accordance with Sharia.

The Islamic balance sheet differs from the conventional balance sheet, though both have two sides: assets and liabilities.

The assets are: cash balances; financing assets – murabahah (interest-free commercial credit, cost-plus sale), salaam (agriculture based sales contract), ijarah (leasing), istisnah (contract manufacturing); investment assets – mudarabah and, musharakah (partnership between bank and entrepreneur, profit and loss sharing); fee-based assets – joalah (agreement with an expert in a given field to undertake a task for pre-determined fee or commission), kifalah (stewardship Guarantee or Surety); non-banking assets – property.

The liabilities are: demand deposits – amanah (safe keeping); investments accounts – mudaraba; special investment accounts – murabaha, musharaka; reserves; equity capital.

The second main part of the book is about risk management. The authors summarize the types of banking risk exposure, namely financial-, operational-, business and event risks. The development of a risk-based analysis of the bank is necessary to meet the challenges of innovation and new developments and, partly, accommodate the convergence of international supervisory standards and practices.

The cornerstone of financial risk analysis is the bank's balance sheet. The issue of usefulness and transparency is critical, as is accountability (these are the basic principles of international accounting standards).

Similarly to conventional banks, Islamic banks are exposed to some form of asset-liability mismatch risk. Islamic banks prefer leasing, instead of trade-based instruments, as leasing is considered to be less risky and have less uncertain returns than partnership-based instruments. Mudaraba is the first choice of Islamic banks representing 41 per cent of all deals, followed by musharaka (11 percent), mudaraba (12 percent), ijara (10 percent) and others (26

percent). Beyond these, Islamic banks offer only a small number of long-term investment opportunities.

Liquidity risk emerges when the bank's ability to match the maturity of assets and liabilities is impaired. There are two types of liquidity risk in the Islamic Banking System: lack of liquidity in the market and lack of access to funding. There are some examples for reducing the liquidity risk: the Central Bank of Sudan has introduced the Shariah compatible securities; Malaysia also has taken steps to promote Islamic banks and reduce liquidity risk. The central bank, Bank Negara Malaysia, introduced the Islamic Interbank Money Market (IIMM) in early 1994.

The next chapter discusses the operational and Islamic banking risks. Islamic banks are more exposed to operational risks associated with the failure of controls, information technology systems and the specific risks of Islamic banking, such as displaced commercial risk, withdrawal risk, governance, fiduciary risk (fiduciary risk is the risk that arises from an institution's failure to perform in accordance with explicit and implicit standards applicable to its fiduciary responsibilities), transparency, Sharia risk and reputational risks.

The third main part is devoted to the problems of governance and regulation. According to the authors a stakeholder view of governance that is based on the principles of property rights and the sanctity of contracts, is fully supported by the Islamic economic system. Islamic corporate governance must promote transparency to provide healthy environment for stakeholders because transparency is necessary for accountability, especially to borrowers and lenders, issuers and investors, national authorities and international institutions. The authors discuss both capital adequacy requirement and the consequences of Basel II in case of the Islamic banking. As in conventional banking, adequate availability of capital is necessary for the safety and soundness of Islamic banks as well. The authors examine the Capital Adequacy Standards for Credit Risk, for Market Risk and for Operational Risk, in Basel II and in Islamic Financial Services Board. Islamic banks have established capital requirement standards considering the conventional Basel approaches. The Islamic Financial Services Board has created a capital adequacy standard in 2006. Islamic banks differ from conventional banks; an important difference is the one between their risk weights. For example, Islamic banks carry partnership and profit- and loss sharing assets that have a higher risk profile.

The final chapter of the third part deals with the relationship between risk analysis and bank supervision. The authors conclude that there is no difference in the risk analysis and the bank supervision between conventional and Islamic

banks. All banking systems have a regulatory and supervisory authority. The bank supervision is usually responsible for the issuance and withdrawal of banking licenses and; issuance and enforcement of prudential regulations and standards.

The final chapter introduces the future challenges. Islamic banks have to develop their instruments that enhance liquidity, money and interbank markets, and to perform asset-liability and risk management. Islamic banks are operating with a limited set of short-term traditional instruments, and there is a shortage of products for medium- to long-term maturities. Therefore Islamic banks are less liquid than conventional banks. The limited scope is also a problem in the case of Islamic banks, because they do not provide mixed financial services with non-banking services, although in conventional banking this is the global trend. We can find some countries in the Middle East, where the institutional environment is weak and the non-bank financial sector is poorly developed. Furthermore, Islamic banks have to improve the risk management and governance framework as well. Operational risk is as important as financial risk; however most Islamic banks do not pay enough attention to it.

The authors introduce the Islamic banks and their risk analysis understandingly. Due to its clear language, and simple expression it is good for practitioners. The book contains some comparisons between conventional and Islamic banks, these comparisons could be more, because this topic very interesting.

A KÉZIRATOK FORMAI ÉS SZERKEZETI KÖVETELMÉNYEI

1. Kéziratokat kizárólag elektronikus formában, e-mailen fogadunk.
2. A kéziratok Microsoft Word vagy azzal teljesen kompatibilis szövegszerkesztővel készüljenek!
3. A képek, ábrák, térképek, táblázatok a mellékletben szerepelnek, a szövegben csak jelölni kell a körülbelüli helyüket. Pl. „A 18. táblázat körülbelül ide”.
4. **Színes ábrák és táblázatok nem alkalmazhatók!**
5. Az alkalmazott betűtípus és méret: **Times New Roman 12. Sortávolság: 1,5.**
6. A formai és irodalmi hivatkozásoknál a kötelezően alkalmazott stílus az **APA**. Lásd részletesen: http://ktk.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/ktk/GT/APA_referencing_guide.pdf.
7. A kéziratok terjedelme táblázatokkal, ábrákkal stb. együtt nem haladhatja meg a 20 A4-es oldalt (1,5 sortávolság, 12-es betűméret).
8. A cikkek **kötelező** szerkezete:
 - a. cím, szerző(k) – név, intézmény, beosztás, **csak az első szerző e-mail elérhetősége;**
 - b. magyar nyelvű absztrakt (maximum 200 szó címmel együtt) és maximum **5 kulcsszó/kötelező, JEL kódok/kötelező;**
 - c. angol nyelvű cím és absztrakt (maximum 200 szó címmel együtt) és maximum **5 kulcsszó/kötelező;**
 - d. bevezetés, célok;
 - e. a téma felvezetése, a vonatkozó szakirodalom bemutatása, értékelése;
 - f. az alkalmazott módszerek (ha értelmezhető);
 - g. a téma tárgyalása/kutatási eredmények (ha értelmezhető);
 - h. következtetések/összefoglaló;
 - i. irodalomjegyzék (**csak APA stílus**), ha felhasznált forrásművek **DOI számmal** rendelkeznek, kérjük azokat is feltüntetni (az ISBN vagy ISSN számon túl)!
9. A könyvismertetések terjedelme nem haladhatja meg a hat A4 oldalt (Times New Roman, 1,5 sortávolság, 12-es betűméret). Az ismertetés címe és a szerző neve után szögletes zárójelben meg kell adni az ismertetett könyv, kiadvány teljes bibliográfiai adatait, beleértve az ISBN, vagy ISSN számot.
10. A követelményekkel nem egyező kéziratokat a szerkesztőség visszaküldi.
11. A szerkesztő fenntartja a jogot a kézirat terjedelmi és minőségi változtatására.
12. Korábbi számok: <http://gt.nyme.hu>.

MANUSCRIPT STYLE REQUIREMENTS

The Journal of Economy & Society (JES) is a quarterly publication of the University of West Hungary. It is designed to provide information and fresh perspectives on issues of importance to professional economists and social scientists and to all readers interested in policies affecting economy and society.

The editors of The Journal of Economy & Society are looking for papers that inform our readers and engage them in discussion about issues of relevance to the disciplines of economics and social sciences. If you want to publish in JES you must accept the following writing style guidelines for submission.

1. Send manuscript by email to **Erzsébet Nedelka** (nedelka.erszebet@uni-sopron.hu) only. Email attachments are acceptable.
2. We accept papers in English, German and Hungarian.
3. Manuscripts must be edited by Microsoft Word (or MS Word compatible word processor).
4. Manuscripts including abstract, footnotes, references, and appendices should be Times New Roman 12, one and half spaced. Papers should be thoroughly checked for misspellings and grammatical errors, and should not exceed 20 pages (including tables, pictures, maps, figures).
5. Papers have to follow the next structure:
 - a. Title, completed with the name(s), host institute(s) and academic position(s) of the author(s) or authoress(es) and **one e-mail address** for further communication;
 - b. An abstract in the language of study (not more than 200 words) and a title and an abstract in English too (see APA style). plus 5 keywords maximum and JEL codes;
 - c. Introduction, objectives;
 - d. Explaining the issue and relevant literature;
 - e. Methodology, data sources (if relevant);
 - f. Description, findings;
 - g. Summary / Conclusions;
 - h. References (**we accept APA style only**). We require the **DOI number** (if available) and ISBN, ISSN number too. See http://ktk.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/ktk/GT/APA_referencing_guide.pdf
6. Brief footnotes are acceptable only.
7. Required tables, pictures, maps, figures should be enclosed and on separate sheets, following all references. Notify editors of appropriate position of tables, pictures, maps and figures within the text (e.g. **Table one about here**).
8. **We don't accept color tables, figures, charts, maps!**
9. References should be presented in alphabetical order. See **APA** style.
10. The editor reserves the right to edit all submissions for clarity and length.
11. Back issues: <http://gt.nyme.hu>.



Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó
University of West Hungary Press
Sopron